

Joanna Małgorzata Sułkowska

KULTURA I TOŻSAMOŚĆ
ORGANIZACYJNA SZKÓŁ
NAUKOWYCH NA PRZYKŁADZIE
OŚRODKÓW BADAWCZYCH
OTORYNOLARYNGOLOGII
W POLSCE

Studia i Monografie

nr 119

Łódź 2021

Joanna Małgorzata Sułkowska

**KULTURA I TOŻSAMOŚĆ
ORGANIZACYJNA SZKÓŁ
NAUKOWYCH NA PRZYKŁADZIE
OŚRODKÓW BADAWCZYCH
OTORYNOLARYNGOLOGII
W POLSCE**

**Studia i Monografie nr 119
Łódź 2021**



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Mojej Rodzinie

Monografia recenzowana

Korekta językowa: Dominika Więzik, Agnieszka Śliz

Redakcja techniczna: Małgorzata Pająk

Skład i łamanie: Agnieszka Śliz

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

Studia i Monografie nr 119

ISBN 978-83-66781-06-1

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk
2021



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk

Kilińskiego 109

90-011 Łódź

tel. (42) 664 22 39

(42) 676 25 29 w. 339

Spis treści

Wstęp | 7

Rozdział I. Istota szkoły naukowej | 11

- 1.1. Definicje szkół naukowych | 11
- 1.2. Historia szkół naukowych | 25
- 1.3. Zarządzanie szkołami naukowymi | 45

Rozdział II. Zarządzanie kulturą organizacyjną | 63

- 2.1. Istota kultury organizacyjnej | 63
- 2.2. Składniki kultury organizacyjnej | 70
- 2.3. Modele kultury organizacyjnej | 84
- 2.4. Klasyfikacje kultury organizacyjnej | 92
- 2.5. Kultura organizacyjna szkoły naukowej | 104

Rozdział III. Tożsamość organizacyjna szkoły naukowej | 111

- 3.1. Rozumienie tożsamości organizacyjnej | 111
- 3.2. Zarządzanie tożsamością organizacyjną | 118
- 3.3. Tożsamość organizacyjna a kultura organizacyjna | 122
- 3.4. Tożsamość i kultura organizacyjna szkoły naukowej | 125

Rozdział IV. Studia przypadków

szkół naukowych otorynolaryngologicznych | 135

4.1. Metodyka badań | 135

4.2. Otorynolaryngologia jako specjalność medyczna | 136

4.3. Krakowska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa | 138

4.4. Warszawska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa | 153

4.5. Poznańska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa | 170

4.6. Łódzka otorynolaryngologiczna szkoła naukowa | 189

Podsumowanie | 217

Bibliografia | 221

Tożsamość i kultura organizacyjna są to interdyscyplinarne zagadnienia, które stanowią przedmiot zainteresowania wielu dziedzin nauki, zarówno nauk o zarządzaniu i jakości, jak i teorii ekonomii, socjologii, antropologii. Szkoły naukowe to przykłady organizacji i ich sieci, które odznaczają się względnie silną i wyodrębnioną tożsamością i kulturą organizacyjną opartą na identyfikacji z problematyką, metodologią oraz autorytetami naukowymi. W światowej i polskiej literaturze przedmiotu istnieje wyraźna luka badawcza w badaniach nad tożsamością organizacyjną szkół naukowych.

Można postawić tezę, że w różnych ośrodkach badawczych tworzą się szkoły naukowe związane z badaniami, dorobkiem publikacyjnym i autorytetami naukowymi. Są to przykłady rozwoju spontanicznego lub częściowo planowanego „luźno powiązanych” systemów organizacyjnych¹. Organizacje tego typu odznaczają się specyficzną tożsamością i kulturą organizacyjną. Uczestnicy szkoły naukowej wyznają podobne wartości, przestrzegają podobnych norm i kreują silne kultury organizacyjne. Mają wspólne idee i realizują wspólne przedsięwzięcia. W przypadku szkoły naukowej tożsamość organizacyjna będzie prawdopodobnie przyjmowała postać wspólnoty badawczej.

¹ K.E. Weick, *Educational organizations as loosely coupled systems*, „Administrative Science Quarterly” 1976, no. 21, ss. 1–19; A.J. Nelson, *From the ivory tower to the startup garage: Organizational context and commercialization processes*, „Research Policy” 2014, no. 43, ss. 1144–1156.

Celem pracy jest opisanie kultury i tożsamości organizacyjnej szkół naukowych. Badania mają charakter ilustracyjny i opisują rozwój czterech polskich szkół otorynolaryngologicznych. Metodyka badań opiera się na wielokrotnych studiach przypadku kultury i tożsamości organizacyjnej szkół naukowych. Jest to nowa problematyka, której jak dotąd poświęcono niewielką liczbę badań – w literaturze polskiej problem jest nieanalizowany, a w światowym piśmiennictwie ujmowany jedynie wyrywkowo i sporadycznie. W związku z powyższym podjęcie badań w tym obszarze wydaje się w pełni uzasadnione.

Najważniejszymi punktami identyfikacyjnymi dla osób związanych ze szkołą naukową są jej kultura i tożsamość organizacyjna. W związku z tym nasuwa się pytanie badawcze (podstawowe – w kontekście prowadzonych tu rozważań): jaka jest istota i charakterystyka kultury organizacyjnej oraz tożsamość szkoły naukowej?

Praca obejmuje cztery rozdziały. W pierwszym podjęto próbę opisanie i zdefiniowania szkoły naukowej jako specyficznej organizacji skupiającej grono badaczy związanych z jednym ośrodkiem, wyznających podobne wartości, współdziałających ze sobą. Przedstawiono także rys historyczny rozwoju szkół naukowych, poczynając od protoplastów szkół, działających w starożytnej Grecji, a kończąc na szkołach naukowych funkcjonujących współcześnie w świecie akademickim, będących częścią uniwersytetów, instytutów i innych ośrodków badawczych. Szczególną uwagę poświęcono polskim szkołom naukowym z dziedziny medycyny, które stanowią przykłady rozwoju myśli lekarskiej w naszym kraju. Rozdział kończy opis zarządzania szkołami naukowymi.

W rozdziale drugim omówiono kulturę organizacyjną, definiując ją na podstawie literatury przedmiotu oraz uwypuklając jej składniki i przedstawiając najbardziej reprezentatywne modele. W podsumowaniu wskazano elementy kultury organizacyjnej i jej modeli charakterystycznych dla szkoły naukowej.

W części trzeciej omówione zostały zagadnienia tożsamości organizacyjnej, odniesione do identyfikacji członków szkoły naukowej w kontekście ich poczucia wspólnoty z własnym środowiskiem naukowym, ale także ośrodkiem akademickim, którego są reprezentantami. Podjęto także próbę opisu związków pomiędzy kulturą a tożsamością organizacyjną szkół naukowych. W części czwartej dokonano analizy czterech polskich otorynolaryngologicznych szkół naukowych. Wyboru szkół dokonano na podstawie oceny ciągłości historycznej ich trwania. Jako pierwszą omówiono najstarszą, krakowską otorynolaryngologiczną szkołę naukową, biorąc pod uwagę jej założenie, rozwój, kulturę i tożsamość organizacyjną. Kolejno dokonano podobnej

analizy warszawskiej, poznańskiej i łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej. Pracę kończy podsumowanie.

Inspiracją do napisania tej monografii jest moja wieloletnia praca na stanowisku asystenta i kronikarza klinicznego w I Katedrze i Klinice Otorynolaryngologii Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, dzięki której poznałam niezwykłych ludzi – lekarzy, autorytety budujące łódzką otorynolaryngologiczną szkołę naukową. Miałam szczęście obserwować ich w działaniu, a relacja mistrz–uczeń, której byłam uczestnikiem, zaważyła na całym moim zawodowym, a także prywatnym życiu. Pragnę im za to gorąco podziękować, dokonując tego w imienny sposób. Serdecznie podziękowanie składam moim nauczycielom, znakomitym otorynolaryngologom, którzy ukształtowali mnie jako lekarza i badacza: prof. Maciejowi Gryczyńskiemu, dr Annie Murlewskiej, dr Annie Pajor, prof. Wioletcie Pietruszewskiej, prof. Tomaszowi Durko, prof. Alinie Morawiec-Sztanderze, dr. Marcinowi Durko, prof. Magdalenie Jóźefowicz-Korczyńskiej, dr. Zbigniewowi Kozłowskiemu, dr. Andrzejowi Jankowskiemu oraz śp. Janowi Bożydarowi Latkowskiemu. Dziękuję mojej Rodzinie za miłość i wsparcie: Kochanej Mamie, Tacie, Dzieciom: Idze, Julianowi i Adasiowi, oraz Mężowi, także za pomoc merytoryczną.

Rozdział I

Istota szkoły naukowej

1.1. Definicje szkół naukowych

Czym więc przynosi korzyść człowiekowi teraźniejszemu monumentalne rozważanie przeszłości, zajmowanie się klasycznością dawniejszych czasów? Wnosi on z tego, że wielkość, która istniała niegdyś, w każdym razie możliwa niegdyś była i dlatego znów kiedyś możliwa będzie; kroczy odważniej swą drogą, gdyż teraz wątpliwość, która opadała go w słabszych godzinach, czy nie żąda może niemożliwości, musiała ustąpić z pola.

Fryderyk Nietzsche²

Zdefiniowanie pojęcia szkoły naukowej wymaga interdyscyplinarnego spojrzenia, z perspektywy różnych dziedzin nauki: historii, filozofii, socjologii, pedagogiki, językoznawstwa, psychologii. Można przyjąć, że każda dziedzina wiedzy potrzebuje spojrzenia wstecz, na dokonania swoich poprzedników. Dorobek ten stanowi nieprzemijającą wartość dla wszystkich, którzy zajmują się daną problematyką, umożliwia poznanie jej specyfiki i odmienności.

² F. Nietzsche, *Niewczesne rozważania* [w:] *O historii*, red. A. Łaski, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 97.

Szkoła naukowa jest definiowana jako forma wspólnoty, w skład której wchodzi grupa uczonych, badaczy wyznających podobne idee, jednakowo podchodzących do określonych problemów naukowych. Szkoły są związane z danym miejscem lub ośrodkiem naukowym, często ich początek wiąże się z próbą i chęcią rozwijania dorobku jakiegoś wybitnego uczonego. Badacze, którzy stają się częścią danej jednostki naukowej, są też na ogół zwolennikami podobnego podejścia naukowego. W literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady szkół naukowych, które zostały nazwane i opisane dopiero po pewnym czasie od rozpoczęcia ich działalności, a ich dorobek stanowi zbiór aktywności badawczej uczonych do nich zaliczanych. Z punktu widzenia adepta dowolnej dziedziny wiedzy, zarówno praktycznej, jak i teoretycznej, niezwykle istotne jest bycie czymś uczniem, uczestniczenie w niepowtarzalnej relacji mistrz–uczeń. Dla prawdziwej szkoły naukowej charakterystyczne jest występowanie jednego lub kilku mistrzów. Są to wybitni badacze o uznanym, często międzynarodowym dorobku, autorzy przełomowych prac, twórcy epokowych wynalazków czy też pomysłodawcy nowych teorii, metod. Kontynuatorami myśli i następcami wielkich poprzedników są ich uczniowie, zwolennicy ich idei. Zaangażowanie uczestników danej szkoły ma także wymiar emocjonalny, co jest związane z pełnym przekonaniem poszczególnych jej członków o słuszności wybranej drogi naukowej. Charakterystyczne jest też poczucie wewnętrznej solidarności, a także przekonanie o konieczności obrony przed atakami przeciwników naukowych wywodzących się z innych ośrodków. Każda szkoła naukowa ma swoje tło historyczne. Są to organizacje, które powstają i działają w określonych okolicznościach, czasie i miejscu. Nie są to podmioty o niezmiennym charakterze instytucjonalnym. Szkoły podlegają licznym przeobrażeniom, ewoluują, upadają, zmieniają się. Są zastępowane przez inne jednostki, które czerpią z ich spuścizny, poszerzając spektrum ich dokonań lub nawet negując ich dorobek. Nowo powstałe byty mogą stać się modyfikacjami poprzednio istniejących szkół³. Działalność szkół naukowych jest także istotna dla funkcjonowania instytucji akademickich, ale również rozwoju społeczeństw. Ma znaczenie zarówno dla miasta, z którego się wywodzą, jak i dla regionu czy województwa. Na poziomie ogólnokrajowym od ich rozwoju zależy tempo zmian danej dziedziny wiedzy, ale także, patrząc szerzej, rozbudowa oświaty, kultury czy nawet gospodarki⁴.

³ K. Opalek, *Zagadnienia teorii prawa i teorii polityki*, PWN, Warszawa 1983, ss. 30–44.

⁴ N. Nychkalo, *Problemy mistrzostwa w działalności szkół naukowych: aspekt historyczno pedagogiczny i perspektywy*, „Filozofia Mistrzostwa Pedagogicznego” 2010, nr 1, ss. 39–49.

W literaturze odnaleźć można wiele różnych znaczeń i definicji nauki. W świetle rozważań logika i filozofa Kazimierza Ajdukiewicza nauka stanowi zbiór wyników badań opartych na założeniach stworzonych przez poprzednich badaczy, obejmuje proces zdobywania wiedzy o otaczającym świecie: przyrodzie, jego istocie i sposobach jego kreowania w określonych warunkach. Prowadzi ona do uzyskania wiedzy racjonalnej oraz stworzenia systemu hipotez dotyczących: człowieka, społeczeństwa i zjawisk gospodarczych. Daje możliwość zaspokojenia potrzeb poznawczych człowieka, jego ciekawości świata⁵. Według Jacques'a Maritaina wiedza-nauka to pojęcie, w którym zawarte są trzy sposoby jej pojmowania. W sensie wyższym oznacza ono poznanie w sposób pewny i trwały, zdolny zbliżyć się do prawdy. Dotyczy mądrości jako najwyższego stopnia wiedzy. W sposób pośredni pojęcie to jest opisywane jako możliwe do interpretowania w oparciu o szczegóły, źródła charakterystyczne dla nauk szczegółowych: medycyny, botaniki czy lingwistyki. W ujęciu trzecim, niższym wiedza jest komponentą ciekawości i potrzeb człowieka w zakresie jego potrzeb codziennych – jej przykładem jest wiedza ekspertów wywodzących się z różnych dziedzin⁶. Naukowy realizm zakłada, że obraz świata prezentowany naukowo jest prawdziwy, a opisywane w ten sposób przedmioty teoretyczne i nieobserwowalne rzeczywiście istnieją⁷. Auguste Comte jako jeden z pierwszych analizował różnice pomiędzy naukami społecznymi i przyrodniczymi, tworząc ich określoną hierarchię. W jego spojrzeniu widoczne są dwa porządki. Pierwszy uwzględnia aspekt historyczny, związany z kolejnością powstawania nauk. Widoczna jest tu reguła, według której każda nauka stanowi podbudowę i przygotowanie dla następnej, czerpiącej z jej doświadczenia. Drugi aspekt ustanawia porządek logiczny, uwzględniający kryterium niezbędności nauk. Systematyzuje przy tym aspekty usytuowane wyżej w hierarchii, biorąc pod uwagę stopień ogólności, złożoności i doniosłości ich praktycznego zastosowania. Pozytywistyczna klasyfikacja Comte'a stała się punktem wyjścia dla Wilhelma Diltheya do dalszych refleksji o istocie nauki. Wyodrębnił on dwie grupy nauk: przyrodnicze i humanistyczne (*Geisteswissenschaften*). W jego opinii zainteresowania nauk humanistycznych sięgają od jednostek, poprzez rodziny, narody, organizacje społeczne, systemy kulturowe, aż po zagadnienia opisujące ludzkość jako ogół. Wymaga to zastosowania innych, niż stosowa-

⁵ K. Ajdukiewicz, *Język i poznanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 35.

⁶ J. Maritain, *Nauka i mądrość*, Wydawnictwo De Agostini, Warszawa 2004, ss. 12–13.

⁷ P. Seidler, *Definicje przedmiotu teoretycznego*, „ARGUMENT: Biannual Philosophical Journal” 2014, vol. 4, iss. 2, s. 376.

ne w naukach przyrodniczych, metod badawczych. Takie podejście dało początek rozwojowi metodologii humanistyki. Heinrich Rickert wprowadził pojęcie *odniesienia do wartości* (*Wertbeziehung*) jako dodatkowego narzędzia odróżniania historii od przyrody oraz *nauk o kulturze*, które rozumiał jako badające sferę wartości uznawanych przez wszystkich ludzi⁸.

Polski wyraz „szkoła” pochodzi od starogreckiego wyrazu *scholē*, oznaczającego ‘spokój, czas wolny przeznaczony na naukę, zaspokajanie intelektualnych i emocjonalnych potrzeb człowieka’. Szkoła jest w rozumieniu tej definicji jedną z najstarszych, po świątyni, instytucji stworzonych przez człowieka⁹. Najstarsze z nich pochodzą sprzed około dwóch tysięcy lat przed naszą erą. Powstały w Chinach, założone przez cesarza Ti-Ku (2432 r. p.n.e.–2363 r. p.n.e.¹⁰). Dały początek szkołom, które działają współcześnie i specjalizują się we wszystkich dziedzinach nauki. Stanowią kontinuum edukacyjne, którego ukoronowaniem jest działalność uniwersytetów, których częścią są szkoły naukowe.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji szkół naukowych, proponowanych przez badaczy rekrutujących się z różnych dyscyplin naukowych, począwszy od filozofii, przez socjologię, językoznawstwo, aż po zarządzanie. W klasycznym ujęciu szkoły naukowej stworzony został wzór jej funkcjonowania, naśladowany od starożytności do czasów współczesnych. Wskazać można następujące elementy składowe szkoły naukowej: postać mistrza, umiejscowienie, wspólnotę uczniów, których misją jest rozwój organizacji, wspólnotę poglądów i sposobów poznania, a także występowanie przeciwników ich teorii, którzy poprzez krytykę jej dokonań służą jej wzmocnieniu. Na kartach historii nauki znaleźć można wiele przykładów szkół naukowych, których nazwy nie zawsze pochodzą od imion ich twórców, np. szkoła epikurejska, konfucjańska, darwinowska, marksistowska¹¹. Postacie mistrzów, ich autorytet i dorobek stanowią jednak często fundament tworzonej przez nich zbiorowości. Epikur (341 r. p.n.e.–270 r. p.n.e.), jeden z najważniejszych filozofów greckich, po przybyciu do Aten założył ok. 306 r. p.n.e. szkołę filozoficzną „Ogród”, któ-

⁸ E. Włodarczyk, *Kultura* [w:] *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, red. J. Pilch, t. II, Wydawnictwo Naukowe Żak, Warszawa 2003, s. 952.

⁹ J. Kuźma, *Nauka o szkole. Studium monograficzne. Zarys koncepcji*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008, s. 34.

¹⁰ P. Mazur, *Zarys historii szkoły*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach, Kielce 2000, s. 7.

¹¹ W. Czakon, *Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27(2), ss. 47–55.

ra dała początek elitarnej wspólnotie naukowców, do której należeli Aynonachos z Aten, Metrodoros z Lampsakos (ok. 330 r. p.n.e.–277 r. p.n.e.), Poliajnios z Lampsakos (ok. 340 r. p.n.e.–ok. 278 r. p.n.e.), Hermarchos z Mityleny, Filodemos z Gardary (ok. 110 r. p.n.e.–ok. 39 r. p.n.e.), Zenon z Sydonu (ok. 150 r. p.n.e.–ok. 70 r. p.n.e.)¹². Szkoła dała też początek wielkiemu nurtowi filozoficznemu, który kontynuowany był w czasach rzymskich przez Titusa Lucretiusa Carusa – Lukrecjusza (ok. 99 r. p.n.e.–55 r. p.n.e.) oraz w epoce nowożytnej, m.in. przez francuskiego filozofa – Pierre’a Gassendi (1592–1655). Epikureizm jako szkoła filozoficzna konkurował ze stoicyzmem¹³, którego nazwa z kolei pochodzi od greckiego słowa *stoa* oznaczającego portyk, czyli miejsce spacerów i spotkań, w którym bywali i prowadzili dysputy pod kierunkiem Zenona z Kition (335 r. p.n.e.–263 r. p.n.e.) pierwsi ateńscy stoicy. Za sprawą Epikteta z Hierapolis (ok. 50 r. n.e.–135 r. n.e.), twórcy szkoły w Nikopolis w Epirze, nurt ten stał się popularny w starożytnym Rzymie¹⁴. Najbardziej znanymi stoikami rzymskimi byli: Lucjusz Anneusz Seneka (4 r. p.n.e.–65 r. n.e.) i cesarz Marek Aureliusz (21 r. n.e.–80 r. n.e.)¹⁵. Konfucjusz (551 r. p.n.e.–479 r. p.n.e.), którego nauczanie zebrano w księdze „Dialogi konfucjańskie”, zgromadził wokół siebie uczniów, którzy stali się później jego następcami i komentatorami. W tym gronie rozważali zagadnienia etyczne, społeczne i polityczne. Ponad 70 z jego bezpośrednich wychowanków zostało wybitnymi uczonymi chińskimi. Należeli do nich: Mencjusz (371 r. p.n.e.–289 r. p.n.e), Xunzi (298 r. p.n.e.–238 r. p.n.e). Myśl konfucjańska objęła zasięgiem dużą część Azji, w tym Chiny, Japonię, Koreę i Wietnam¹⁶.

Teoria rozwoju życia sformułowana przez brytyjskiego przyrodnika Karola Darwina (1809–1882) stała się fundamentem nauki o ewolucji organizmów. Wpłynęła też na filozofię, a należący do tego nurtu badacze nazwani zostali darwinistami¹⁷. Do darwinizmu nawiązuje darwinizm społeczny, na który składają się teorie opisujące ewolucje społeczeństw. Do głównych badaczy tego obszaru należy angielski socjolog i filozof Herbert Spencer (1820–1903)¹⁸. Karola Marksa (1818–1883), niemieckiego filozofa, socjologa, ekonomistę, historyka, dziennikarza i działacza rewolucyj-

¹² W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 1, PWN, Warszawa 1981, ss. 138–145.

¹³ R.H. Popkin, A. Stroll, *Filozofia*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1994, ss. 19–26.

¹⁴ P. Miech, *Namiętności a dobre uczucia. Próba obrony stoickiej koncepcji apatii*, „Etyka” 2009, t. 42, ss. 141–145.

¹⁵ T. Miłkowski, P. Machcewicz, *Historia Hiszpanii*, wyd. I, Ossolineum, Wrocław 1998, s. 29.

¹⁶ P. Klityńska, *Myśl Konfucjusza*, „Acta Erasmiana” 2016, t. XIII, ss. 73–75.

¹⁷ K. Jodkowski, *Darwinowska teoria ewolucji jako teoria filozoficzna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2009.

¹⁸ L. Kasprzyk, *Spencer. Myśli i Ludzie*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967, s. 167.

nego uważa się za założyciela socjalizmu naukowego, który wyrósł z jego poglądów filozoficznych. Współtwórcą jego teorii był Fryderyk Engels (1820–1895). Na przełomie XIX i XX w. marksizm stał się powszechną filozofią i ideologią, która inspirowała licznych naukowców. Najważniejszymi przedstawicielami tej formacji byli: Karl Kautsky (1854–1938), Jerzy Plechanow (1856–1918), Paul Lafargue (1842–1911), Franz Mehring (1846–1919), Róża Luksemburg (1871–1919), Eduard Bernstein (1859–1932), Włodzimierz Lenin (1870–1924), Lew Trocki (1879–1940). Kontynuacją tego nurtu jest neomarksizm, którego najważniejszymi reprezentantami są: Stanisław Brzozowski (1878–1911), Antonio Gramsci (1891–1937), György Lukács (1885–1971), Karl Korsch (1886–1961), Ernst Bloch (1885–1977), Louis Althusser (1918–1990), a także dwa ugrupowania filozoficzne – austromarksizm z Maxem Adlerem (1873–1937), Otto Bauerem (1881–1938), Rudolfem Hilferdingiem (1877–1943), oraz szkoła frankfurcka, do której należeli: Max Horkheimer (1895–1973), Theodor W. Adorno (1903–1969), Herbert Marcuse (1898–1979)¹⁹.

Socjolog Zbysław Muszyński postrzega szkołę naukową wraz z „niewidzialnymi uniwersytetami” jako nieformalną organizację skupiającą zbiorowość naukowców. Pierwsze szkoły naukowe wywodzą się od angielskiego Royal Society. We wspólnotach tych badacze pracowali często w dużym oddaleniu od siebie, zarówno w znaczeniu geograficznym, jak i merytorycznym. Ich współpraca polegała na wzajemnym opiniowaniu oraz recenzowaniu wyników, a podstawę działania stanowiła potrzeba rozwiązania problemu badawczego. Nie łączyła ich instytucja, finansowanie ani wspólne zasady postępowania. Były to świadomie tworzone przez naukowców nieokreślone i płynne organizacje. Z tego wynika, że szkoła naukowa może stanowić także skupisko uczonych, które powstaje spontanicznie w celu rozwiązywania konkretnych zagadnień badawczych. Szkoła naukowa jest również zjawiskiem socjologiczno-psychologicznym o dużym znaczeniu dla rozwoju nauki. Za kryteria opisu takiej wspólnoty naukowców uznać należy: pochodzenie, czas powstania i trwania, miejsce, samoświadomość, a nade wszystko wspólnotę poglądów, na którą składają się idee, metodologia oraz wydawane wspólnie pisma. Warunkiem powstania i rozwoju szkoły naukowej jest bazowa dla niej relacja mistrz–uczeń. Jej założycielem i głównym „bohaterem” jest osoba o wybitnej osobowości, autorytecie naukowym, narzucająca system poglądów merytorycznych i metodologicznych, o wybit-

¹⁹ J. Dobieszewski, *Marksizm i neomarksizm* [w:] *Filozofia współczesna*, red. L. Gawor, Z. Stachowski, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa – Lublin 2006, ss. 1–2.

nych zdolnościach organizacyjnych, stwarzającą członkom wspólnoty naukowej odpowiednie warunki funkcjonowania, nastawioną na współpracę i twórcze działania. Szkoła jest zjawiskiem powstającym spontanicznie, ale charakteryzuje ją ciągłość i skończoność procesu trwania. Te dwie kategorie opisujące szkołę naukową pozwalają na prześledzenie etapów jej rozwoju: wykrystalizowania się autorytetu mistrza-założyciela, doboru uczniów, utworzenia się szkoły w zakresie wspólnych idei i metod badawczych, rozwoju i osiągnięć naukowych oraz etapu ostatniego, jakim jest rozprzestrzenienie się idei na inne ośrodki lub zakończenie działalności. Miejsce jest często tradycyjnie związane z siedzibą szkoły jako ośrodkiem prowadzenia badań. Członków danej społeczności łączy świadomość jedności i poczucie odrębności. Wynikają one z podobnych, zdobytych pod kierunkiem mistrza kompetencji, pozostawania pod wpływem tych samych koncepcji, korzystania ze zbliżonej literatury, równoznaczności pojmowania przedmiotu i hierarchii wartości badań, uczestniczenia w życiu naukowym, publikowania w tych samych czasopismach naukowych, uczestniczenia w dyskusjach i posiedzeniach tematycznie związanych z poruszaną problematyką. Mają oni „wspólny rdzeń ideowy”. Akceptują prawa, przekonania, rolę podobnych modeli w badaniach naukowych, przyjmują tożsame założenia teoretyczne i metodologiczne swojej pracy. Ponadto publikują w wydawanych przez siebie czasopismach, posługują się podobnym językiem, zwykle działają w atmosferze wzajemnej życzliwości jako wartości wspólnotowej²⁰. Według H. Witczaka termin „szkoła naukowa” oznacza skoncentrowanie jej członków na danej dziedzinie poprzez działanie w obrębie ośrodka naukowego. Pojęcie szkoły może być tu identyfikowane jednoznacznie w związku z problematyką badań, które są przez nią podejmowane. Przykład mogą stanowić szkoły socjologiczne prowadzące badania w oparciu o wspólny paradygmat²¹. Dokonując przeglądu ośrodków naukowych, można dostrzec powiązanie szkół z podejmowanym przez nie kierunkiem badań. Przykład stanowi tu „szkoła stosunków międzyludzkich” (*human relations*), za której twórcę można uznać australijskiego psychologa i socjologa Eltona Mayo (1880–1949). Do jej przedstawicieli należą: Mary Parker Follett (1868–1933), Chester Bernard (1886–1961), Douglas McGregor (1906–1964), Herbert Simon (1916–2001)²².

²⁰ Z. Muszyński, *Siedem cech głównych szkoły naukowej*, „Filozofia Nauki” 1995, vol. 3, nr 1–2, ss. 63–67.

²¹ H. Witczak, *Wstęp do naukowego statusu koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2, ss. 71–80.

²² K. Dąbrowski, *Kierunki badawcze w naukach administracyjnych*, rozdział VII [w:] *Nauka o administracji. Skrypt akademicki*, K. Dąbrowski, Fundacja Obywatelskiego Rozwoju-Ryki, Ryki 2012, s. 30.

Nazwy mogą też wskazywać na miejsce – uniwersytet czy miasto, w którym istniała szkoła, w którym skupili się badacze, by rozwijać swoją działalność. Przykładami takich organizacji są szkoła harwardzka czy szkoła Michigan. W jednej jednostce naukowej mogą znaleźć się badacze reprezentujący różne kierunki i podejścia naukowe. Każde z nich ma swoistą epistemologię i metodologię postępowania naukowego, a wspólnotowość zespołowa daje możliwość wymiany doświadczeń, współpracy i solidarności.

Dla prób współczesnego definiowania terminu „szkoła naukowa” istotne jest pojęcie paradygmatu, które w XVIII w. w Getyndze sformułował Georg Christoph Lichtenberg (1742–1799), profesor nauk przyrodniczych. Termin „paradygmat” wywodzi się z języka greckiego i oznacza ‘wzór, model mający wartość dydaktyczną, pozwalający na bezpośredni wgląd w złożoność badań naukowych’²³. W latach 30. XX w. węgierski socjolog Karl Mannheim (1893–1947) w swoim dziele „Socjologia wiedzy” opisał paradygmat jako fundamentalny wzorzec służący wyjaśnianiu zjawisk w nauce. Dostrzeżono wówczas wpływ nurtów politycznych, technologicznych, czy nawet prądów obecnych w sztuce, na zagadnienia naukowe i ich zbiorowe opracowywanie²⁴. Poszukując genezy definicji szkoły naukowej, nawiązać należy także do Thomasa Samuela Kuhna (1922–1996), wpływowego propagatora koncepcji paradygmatów, który w swojej książce „Struktura rewolucji naukowych” z 1962 r. przedstawił przebieg procesu rewolucji w nauce. Podstaw pojęcia paradygmatu, za „Powszechną encyklopedią filozofii”, należy poszukiwać w starożytnej idei platońskiej, która była opisywana jako prawzór rzeczy zmiennych. Słowo „paradygmat” wywodzi się od greckiego *parádeigma* – ‘wzór, model’ bądź łacińskiego *paradigma* – ‘wzór, przykład’²⁵. Paradygmatem Kuhn nazwał wzorzec służący rozwiązaniu konkretnego problemu badawczego, który jest akceptowany przez daną wspólnotę naukową²⁶. Staje się on kryterium identyfikującym konkretną dziedzinę nauki²⁷. Kuhn uważał, że każda społeczność naukowa w jakimś momencie przyjmuje pewien paradygmat, uznając za fundamentalne podstawy danej dyscypliny naukowej. Owa wspólnota naukowa przybiera instytucjonalną formę szkoły naukowej, która tworzy i rozwija konkretny paradygmat w danej dyscyplinie naukowej. Paradygmat pełni

²³ M. Walczak, *Teoria paradygmatu i jej zastosowanie w naukach prawnych*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ Nauki Społeczne” 2015, nr 10, ss. 71–72.

²⁴ S. Symotiuk, *Czym są szkoły naukowe*, „Forum Akademickie” 2014, nr 3, ss. 23–32.

²⁵ *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2007, s. 86.

²⁶ T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009, s. 54.

²⁷ S. Rainko, *Dwa paradygmaty*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2011, ss. 22–26.

rolę kryterium opisującego daną dziedzinę, umożliwia indywidualnemu badaczowi prowadzenie pracy w ramach danej grupy naukowców i pozwala określić ramy dziedziny naukowej. Wyznacza on metodologię badań grupy uczonych, wskazuje za pomocą jakich środków należy przeprowadzać badania, określa kryteria wyboru problemów badawczych, tworząc model, który staje się podstawą prowadzenia badań naukowych²⁸. Przynależność do grupy stanowiącej szkołę naukową oznacza podporządkowanie się „tym samym regułom i standardom praktyki naukowej”²⁹. Zmiana paradygmatu staje się wyznacznikiem okresów postępującego rozwoju nauki, które podzielić można na poszczególne etapy: tworzenie nauki normalnej, okres dostrzegania nieprawidłowości, kryzys nauki, rewolucja, której następstwem jest działalność nowej nauki normalnej. W nauce normalnej istnieje możliwość wyodrębnienia szkoły wiodącej, którą Kuhn nazywa szkołą paradygmatyczną³⁰. W trakcie trwania ewolucji danej dziedziny nauki w obrębie społeczności badaczy pojawiają się zjawiska, których przebieg nie jest zgodny z przyjętym paradygmatem. Są one opisywane jako nieprawidłowości, które stają się przyczyną rozpoczęcia kolejnego etapu w rozwoju dziedziny naukowej, nazywanego przez Kuhna badaniami nadzwyczajnymi, które w swoim założeniu mają wyjaśnić przyczyny odstępstwa od przyjętej teorii. Wyniki tych badań stają się powodem kryzysu w synchronicznym rozwoju nauki. Konsekwencją tej sytuacji jest podział badaczy na zwolenników trwania w obowiązującym paradygmacie i drugą grupę naukowców, którzy negują jego dalszy rozwój. Może wówczas dojść do zmiany paradygmatu, który pozwoli na nowo opisywać rzeczywistość i w doskonalszy sposób rozwiązywać pojawiające się problemy naukowe. Według Kuhna paradygmaty uzyskują status dzięki skuteczności w rozwiązywaniu problemów naukowych, stając się podstawą do rozwoju nowej nauki³¹. Rewolucje naukowe stanowią nieodzowny etap w procesie postępu, ponieważ dzięki nim dawny paradygmat zostaje w części lub w całości wymieniony na nowy, który jest skuteczniejszy i adekwatniejszy. Wynika z tego, że zwolennicy różnych paradygmatów egzystują w odrębnych, różnych od siebie światach, a więc innych szkołach naukowych. Zmiana wymaga przeobrażenia obowiązujących wcze-

²⁸ K. Jankowski, *Ewolucja pojęcia paradygmatu w Strukturze rewolucji naukowych Thomasa S. Kuhna*, „ΣΟΦΙΑ. Pismo Filozofów Krajów Słowiańskich” 2016, vol. 16, ss. 212–215.

²⁹ T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji...*, s. 35.

³⁰ E. Kuzionko-Ochrymiuk, *Kanony naukowe w procesie kreowania wiedzy* [w:] *Poznanie naukowe w procesie kreowania wiedzy ekonomicznej*, red. D. Kiełczewski, A. Matel, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017, ss. 71–73.

³¹ T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji...*, s. 52.

śniej znaczeń i praktyk³². Konsekwencją przyjęcia przez naukowców określonego paradygmatu jest konkretny sposób uprawiania nauki. Sprzyja to uzyskaniu kompetencji uczonych w zakresie prowadzonych przez nich badań, dzięki czemu wiele konkretnych i wstępnie nierozwiązywalnych problemów może znaleźć wyjaśnienie. W tym kontekście Kuhn podkreślił znaczenie paradygmatu jako „macierzy dyscyplinarnej”, wzorując się na matematycznym, uporządkowanym ciągu różnego rodzaju elementów wspólnie tworzących całość procesu. W nauce stanowi ona domenę uczonych zajmujących się konkretną dyscypliną naukową, gdyż macierz zgodnie z definicją jest to miejsce, z którego coś bierze swój początek. Składnikami macierzy dyscyplinarnej są wspólne dla danej grupy przekonania, dążenia, modele, wartości i wzorce. Tożsame korzenie pozwalają na jednomyślność w zasadniczych sprawach, warunkują sprawną komunikację między poszczególnymi badaczami³³.

Według definicji Floriana Znanieckiego (1882–1958) – założyciela Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, szkołami nazywamy grupy uczonych, których „ciągłość istnienia i funkcjonowania opiera się na nauczaniu, natomiast uczonego, którego rola społeczna jest wyznaczona przez krąg uczonych, należących do szkoły lub szkół, nazwać możemy scholarzem”. Pierwszych organizacji uprawiających „wiedzę dla wiedzy odszukać można w kolegiach kapłańskich³⁴. Za osoby „uczone” można uznać takie, które w swoim własnym przekonaniu, ale także otoczenia, mają obowiązek „uprawiania” wiedzy, co jest rozumiane jako: „utrwalanie systemów wiedzy dla własnego i cudzego użytku w sposób dostępny innym ludziom; przekazywanie systemów wiedzy innym ludziom przez nauczanie lub publikację; krytyczne sprawdzanie systemów wiedzy; obrona systemów wiedzy przed ujemną krytyką; włączanie do systemów wiedzy nowych prawd lub usuwanie z nich dawnych prawd; doskonalenie strukturalne systemów wiedzy lub ich przebudowa; tworzenie nowych systemów wiedzy”. W toku rozwoju każdej zbiorowości pojawia się w pewnym momencie potrzeba wskazania osoby, którą opisać można mianem mędrca-arbitra. Jest to osoba o dużym autorytecie, na której opiniach można polegać. Rozpatrując kon-

³² M. Kępa, *Metodologiczne ujęcie paradygmatu jako metody badawczej na przykładzie koncepcji Thomasa Kuhna* [w:] „Rodzinna Europa”. Europejska myśl polityczno-prawna u progu XXI wieku, red. P. Fik-tus, M. Marszał, H. Malewski, E-Wydawnictwo, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015, ss. 361–365.

³³ K. Jankowski, *Paradygmat jako podstawa normalnego uprawiania nauki: nauki społeczne a przyrodoznawstwo. Ujęcie Thomasa Samuela Kuhna*, „In Gremio. Studia nad Historią, Kulturą i Polityką” 2017, nr 11, ss. 194–198.

³⁴ F. Znaniecki, *Společné role učonych a historické čechy vědy*, „Průhled Sociologický” 1976, t. 28, s. 127.

krete działania mędrca, można wyodrębnić specjalne funkcje, które sprawuje. Mędrzec-technolog znajduje rozwiązania problemów na podstawie zasobu wiedzy teoretycznej, którą posiada. Mędrzec-rzeczoznawca odpowiada za odnajdywanie teoretycznych podstaw dokonywania czynów. Z kolei mędrzec-ideolog to obrońca tradycji, zwyczajów, ale także reformator. W grupie badaczy wyróżnić można też inne postawy: eksploratorów, teoretyków, odkrywców prawdy, systematyków, bojowników prawdy, eklektyków, historyków i krzewicieli wiedzy. Ich rola społeczna jest pozycją twórców, którzy „tworząc dzieła względnie prawdziwsze i płodniejsze, poznawczo ważniejsze od dzieł poprzedników, umożliwiają ludzkości osiągnięcie coraz wyższego poziomu intelektualnego”³⁵.

Historyk filozofii Z. Drozdowicz zauważa, że szkoły w nauce od zawsze charakteryzowały się różnorodnością, zróżnicowaną genezą, różnorakimi granicami działania i wielostronnym sposobem funkcjonowania. Za przykłady nowożytnych szkół filozoficznych uważa szkołę kartezjańską oraz szkołę lwowsko-warszawską³⁶.

Można znaleźć wiele przykładów identyfikowania szkoły naukowej z miejscem jej działania. Jednym z nich jest szkoła Toronto, która powstała na Uniwersytecie w Toronto w latach 60. XX wieku. Była to nowatorska szkoła myślenia, odnosząca się w swych założeniach do kultury starożytnej Grecji jako podstawowego źródła tworzącego zależności między systemem komunikacji a warunkami rozwoju cywilizacji. Jej podstawę ukształtowały poglądy brytyjskiego filologa klasycznego Erica Alfreda Havelocka (1903–1988) oraz kanadyjskiego profesora ekonomii politycznej Harolda Innisa (1894–1952), których prace kontynuowali następnie: amerykański antropolog Edmund Snow Carpenter (1922–2011) oraz Kanadyjczycy – Herman Northrop Frye (1912–1991) i Herbert Marshall McLuhan (1911–1980)³⁷.

Innym przykładem szkoły naukowej związanej z określonym miejscem jest Koło Wiedeńskie, powstałe w 1922 r. Tworzyła je grupa filozofów, logików, psychologów, socjologów oraz kulturoznawców zajmujących się badaniami interdyscyplinarnymi, skupiona wokół Katedry Filozofii i Historii Nauk Indukcyjnych prowadzonej przez profesora Moritza Schlicka (1882–1936) na Uniwersytecie Wiedeńskim. Zainteresowania naukowców z Koła koncentrowały się na zagadnieniach pozytywizmu logicznego – neopozytywizmu. Podstawowym założeniem badaczy

³⁵ Ibidem, ss. 110–153.

³⁶ Z. Drozdowicz, *Szkoły w nauce*, „Forum Akademickie” 2007, nr 2, s. 10.

³⁷ M. Wieczorek-Tomaszewska, *Szkoła Toronto dawniej i dziś. Studium z historii mediów* [w:] *Człowiek – Media – Edukacja*, red. J. Morbitzer, Katedra Technologii i Mediów Edukacyjnych, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków 2010, ss. 1–2.

skupionych wokół tej szkoły był monizm, uznający jednorodność natury każdego bytu, pojmowanego w kontekście ontologicznym, epistemologicznym czy metodologicznym³⁸. Przyjmowali, że hipotezy naukowe muszą być weryfikowane przez doświadczenie, zaś pozytywne wyniki eksperymentu przesądają o prawdziwości hipotezy, a negatywne świadczą o jej fałszywości. Obserwacje badaczy muszą być obiektywne i wolne od interpretacji, a o związkach teorii z doświadczeniem decyduje logika³⁹. W skład grupy wchodził m.in.: współtwórca szkoły – Rudolf Carnap (1891–1970), Gustav Bergman (1906–1987), Philipp Frank (1884–1966), Hans Hahn (1879–1934), Victor Kraft (1880–1975), Marcel Natkin (1904–1962), Otto Neurath (1882–1945). Na kształt poglądów badaczy Koła olbrzymi wpływ wywarł Ludwig Wittgenstein (1889–1951), którego dzieło „Traktat logiczno-filozoficzny”, opublikowane w 1921 r., stanowiło dla nich inspirację⁴⁰. Do naukowców związanych z Wittgensteinem należał też Karl Popper (1902–1994), którego poglądy w wielu kwestiach różniły się od tych prezentowanych przez wiedeńczyków, mimo że w początkach kariery należał do Koła. Sformułował on zasadę falsyfikowalności, która umożliwia odróżnienie teorii nauk empirycznych od metafizyki⁴¹.

Z kolei szkołę frankfurcką stworzyli naukowcy związani z Instytutem Badań Społecznych założonym w 1923 r. we Frankfurcie nad Menem. Należeli do niej: filozof i socjolog Max Horkheimer (1895–1973), Karl Grünberg (1891–1972), Friedrich Pollock (1894–1970), autor „Człowieka jednowymiarowego” – Herbert Marcuse (1898–1979), Leo Löwenthal (1900–1993), Theodor Adorno (1903–1969), Walter Benjamin (1892–1940), Karl Wittfogel (1896–1988), Franz Neumann (1900–1954) oraz Erich Fromm (1900–1980), a także kontynuator ich myśli, niemiecki socjolog, filozof, publicysta polityczny, autor teorii racjonalności komunikacyjnej – Jürgen Habermas (ur. 1929). Frankfurczycy koncentrowali swoje rozważania wokół teorii krytycznej (od greckiego słowa *krynein* – ‘sprawdzać’), a przedmiotem ich badań był sąd nad współczesnym im społeczeństwem i zasadami nim rządzącymi. W urbanizacji i postępie

³⁸ J. Życiński, *Współczesne tendencje w filozofii nauki. Od maksymalizmu Koła Wiedeńskiego do nihilizmu K.P. Feyerabenda*, „Zagadnienia Filozoficzne w Nauce” 1978, nr 39(1), s. 71.

³⁹ A. Jedynak, *Struktura teorii naukowych i systemów wartości*, „Filozofia Nauki” 2000, nr 3–4, ss. 31–44.

⁴⁰ B. Andrzejewski, *Filozofia słowa. Zarys dziejów*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016, ss. 272–273.

⁴¹ E. Pietruska-Madej, *Metafizyka w filtrze neopozytywizmu. Śladem kontrowersji: Karl Popper – Koło Wiedeńskie*, „Filozofia Nauki” 1996, t. 4, nr 2, ss. 95–98.

technologicznym upatrywali zamachu na ludzką wolność i kreatywność, krytykowali kulturę masową i hegemonię kapitalizmu⁴².

Innym przykładem szkoły naukowej, której nazwa wiąże się z miejscem jej działania, jest powstała w latach 70. XX wieku szkoła edynburska, inaczej nazywana „mocnym programem socjologii wiedzy”. Za jej twórców uważa się socjologów Davida Bloora (ur. 1942) i Barry’ego Barnes’a (ur. 1943)⁴³. Istotą pojmowania nauki w zamyśle jej twórców były cztery zasady, według których powinna ona funkcjonować. Należą do nich wymóg przyczynowości (przedmiotem zainteresowań nauki powinny być warunki, w których kształtowana jest wiedza), wymóg bezstronności i racjonalności, wymóg symetrii wyjaśnienia oraz wymóg refleksyjności w stosunku do samej siebie jako gałęzi nauki⁴⁴.

W historii polskiej nauki wyróżnić należy działającą we Lwowie w latach 1895–1939 przedwojenną filozoficzną szkołę lwowsko-warszawską, która została utworzona przez Kazimierza Jerzego Adolfa Twardowskiego (1866–1937), filozofa i psychologa, twórcę Polskiego Towarzystwa Filozoficznego⁴⁵. Szkoła funkcjonowała początkowo w wielonarodowym i wielokulturowym Lwowie, a następnie uczniowie profesora kontynuowali jego prace w Warszawie⁴⁶.

Według Janusza Goćkowskiego za „najważniejszy wynalazek spośród form instytucjonalnych życia naukowego należy uznać uniwersytet, ponieważ łączy on «jedność w różnorodności»”⁴⁷, co oznacza, że w obrębie jednej instytucji współlistnieją liczne dyscypliny naukowe. Takie rozwiązanie stwarza możliwość współpracy pomiędzy pracownikami nauki oraz uzyskania nowych kompetencji merytorycznych. Daje też okazję do swobodnego wyboru ucznia przez mistrza i odwrotnie, a relacja ta jako „mała szkoła pracy naukowej” jest podstawą działania badacza. Organi-

⁴² M. Hylewski, T. Burdzik, *Teoria krytyczna szkoły frankfurckiej jako krytyka kultury masowej (The Frankfurt School of Critical Theory as the Critique of Popular Culture)*, „Kultura-Historia-Globalizacja” 2014, nr 15, ss. 115–137.

⁴³ M. Czarnocka, *Silny program Szkoły Edynburskiej z perspektywy epistemologicznej*, „Filozofia i Nauka” 2013, nr 1, ss. 185–188; M. Czarnocka, *Silny program Szkoły Edynburskiej z perspektywy epistemologicznej*, „Filozofia i Nauka. Studia Filozoficzne i Interdyscyplinarne” 2013, t. 1, ss. 185–188.

⁴⁴ A. Szahaj, *O tzw. mocnym programie socjologii wiedzy szkoły edynburskiej*, „Kultura Współczesna” 1995, vol. 1–2, ss. 53–63.

⁴⁵ A. Brożek, A. Chybińska, *Fenomen szkoły lwowsko-warszawskiej*, Wydawnictwo Academicum, Lublin 2016, s. 7.

⁴⁶ S. Ivanyk, *Ukraińcy w Szkole Lwowsko-Warszawskiej*, „Diametros” 2012, nr 32, ss. 232–235.

⁴⁷ P. Sztompka, *Uniwersytet współczesny: zderzenie dwóch kultur*, „Nauka Polska” 2014, nr 1, ss. 7–9.

zacja uniwersytecka jest gwarantem zachowania tradycji w nauce, w której od początku istnienia zakłada się wielopokoleniową kontynuację „wierności kanonowi zasad i przykazań dotyczących gry o prawdę naukową”⁴⁸. Geneza kultury akademickiej wywodzi się z wielowiekowej tradycji, której nadrzędną i podstawową wartością jest „apoteoza rozumu: odwoływanie się do faktów, logiczna argumentacja, uzasadnianie twierdzeń, obiektywizm, odpowiedzialność za słowo”. Od czasów Wilhelma Humboldta misja uniwersytetu obejmuje dwie podstawowe funkcje: badania naukowe i kształcenie. Istnieje nierozzerwalny związek pomiędzy nauką i nauczaniem⁴⁹. Działalność edukacyjna pozostaje w tej organizacji w ścisłym związku z przedsięwzięciami badawczymi⁵⁰.

Zdaniem Maxa Webera (1864–1920), socjologa, prawnika, historyka, ekonomisty i religioznawcy, niezwykle istotnym aspektem uprawiania nauki jest powołanie. W listopadzie 1917 r. w Monachium Weber wygłosił wykład „Nauka jako zawód” / „Wissenschaft als Beruf”, w którym zwrócił uwagę na konieczność specyficznego pojmowania zawodu uczonego. Powołanie, bez którego nie można uprawiać tej profesji, jest nieodłącznie związane z pragnieniem dokonania czegoś unikalnego, o nieprzemijającej wartości (tak jest też w przypadku pasji naukowej)⁵¹.

Szkoły naukowe w innych językach nazywane są często „szkołami myśli”. W języku francuskim noszą miano *école de pensée*, w angielskim *school of thought*. Pierwsze z nich pojawiły się w starożytnej Grecji. Tworzyli je filozofowie, skupiający wokół siebie uczniów upowszechniających ich sposób myślenia, którzy później zakładali własne szkoły. Kontynuacją szkoły platońskiej była stworzona przez jednego z uczniów – Arystotelesa – szkoła perypatetycka. W okresie rzymskim działały następnie greckie szkoły myśli – szkoły filozoficzne: neostoicyzmu, neopitagoreizmu, neoplatonizmu⁵². Wojciech Czakon dowodzi, że spojrzenie na szkoły naukowe z perspektywy retrospektywnej ułatwia ich rozpoznanie w zakresie wyznawania wspólnych wartości, wskazania twórców, zwolenników i przeciwników ośrodka badawczego⁵³.

⁴⁸ J. Goćkowski, *Mistrz i uczeń w czasach nauki masowej i skomercjalizowanej*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2000–2001, t. XXVIII–XXIX, z. 1, ss. 49–67.

⁴⁹ K. Sauerland, *Idea uniwersytetu: aktualność tradycji Humboldta?*, „Przegląd Pedagogiczny” 2008, nr 1, ss. 29–37.

⁵⁰ K. Sowa, *Gdy myślę uniwersytet*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, ss. 17–20.

⁵¹ Z. Drozdowicz, *Scientist – a profession or a mission?*, „Nauka” 2009, nr 4, ss. 67–86.

⁵² Z. Drozdowicz, *Szkoły w nauce*, „Forum Akademickie” 2007, nr 2, s. 10.

⁵³ W. Czakon, *Szkoły a mody...*, ss. 47–48.

Reasumując, mamy do czynienia z wielością definicji szkół naukowych, które są związane z pojęciami paradygmatów oraz tożsamości i ról badaczy. W tym miejscu warto zaproponować własną definicję szkoły naukowej opartą na przeglądzie literatury. Za szkołę naukową można uznać ośrodek myśli naukowej, który tworzy własne założenia poznawcze, posiada autorytety naukowe, zachowuje ciągłość oraz jest postrzegany jako centrum prowadzenia badań. Próba analizy polskich szkół naukowych z zakresu otorynolaryngologii obejmuje nie tylko spojrzenie w przeszłość, ale także w teraźniejszość i przyszłość ich funkcjonowania.

1.2. Historia szkół naukowych

Początków szkół naukowych można poszukiwać już w starożytności. W 387 r. p.n.e. Platon założył w Atenach, w gaju poświęconym herosowi ateńskiemu Akademiosowi, Akademię (*akademeia*). Studiowano w niej filozofię, matematykę, retorykę i nauki przyrodnicze. Nad jej wejściem umieszczono napis: „Niech nieobeznany z geometrią nie wchodzi” (*ἀγεωμέτρητος μηδεὶς εἰσὶτω*). Panowały w niej przyjacielskie stosunki sprzyjające powstaniu jedności intelektualnej. W obrębie Akademii studia matematyczne stanowiły zasadniczy element kształcenia, pracowali w niej najwybitniejsi przedstawiciele tej dziedziny tamtych czasów. Szczególnym tego dowodem jest relacja Arystotelesa, jednego z najwybitniejszych członków Akademii, który w swej „Metafizyce” zawarł opisy toczących się dyskusji filozoficznych, np. o statusie przedmiotów matematycznych w nauce⁵⁴. Wiele z przypisywanych mu poglądów to w rzeczywistości owoc prac uczniów Akademii: Ksenokratesa, Polemona z Aten, Kratesa, Eratostenesa z Cyreny⁵⁵. Za najwybitniejszego kontynuatora filozoficznej formacji Platona uważa się Arystotelesa, albowiem podstawy jego filozoficznych refleksji tkwią w przemyśleniach jego mistrza – Platona⁵⁶. W nauczaniu platońskim ogromną rolę odgrywała komunikacja ustna, niekiedy stawiana wyżej niż teksty pisane. Spotkania naukowców w obrębie Akademii dawały unikalną możliwość prowadzenia dyskursu i stały się początkiem szkoły naukowej, w której ważną

⁵⁴ B. Dembiński, *Późna nauka Platona: związki ontologii i matematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 8.

⁵⁵ B. Dembiński, *Stara Akademia Platona. W początkach epoki hellenistycznej (ostatni okres)*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2018, s. 183.

⁵⁶ C. Gładczuk, *Jak czytać Platona, jak Arystotelesa*, „Studia Teologiczne” 1997, nr 15, ss. 287–290.

rolę odgrywało „słuchanie trafności, chybianie prawdy”⁵⁷. Akademia Platońska wywarła olbrzymi wpływ nie tylko na filozofię tego okresu, ale także na całokształt myślenia antycznego. Zamknięcie jej w 529 r. n.e. przez rzymskiego cesarza Justyniana uważa się za moment przełomowy, oddzielający epokę antyczną od wieków średnich⁵⁸. Następcą Akademii Platona był Lykeion (Λύκειον), stworzony przez Arystotelesa w IV w. p.n.e. na bazie gimnazjonu, istniejącego od V w. p.n.e. przy świątyni Apollina Likejosa. Szkołę tę nazywano perypatetycką, od panującego w niej zwyczaju przechadzania się uczestników w trakcie wykładów. Prowadzono w niej badania naukowe w wielu dziedzinach wiedzy, głównie w humanistyce i przyrodoznawstwie. Do najznamienszych przedstawicieli szkoły należy Teofrast z Eresos (ok. 370 r. p.n.e.–287 r. p.n.e.), ojciec botaniki, nauczyciel Demetriusza z Faleronu, autor najwybitniejszych starożytnych dzieł dotyczących świata roślin: „Historia plantarum” (9 ksiąg) i „De causis plantarum” (6 ksiąg)⁵⁹. Wymienić należy też Arystoksenosa z Tarentu (ok. 354 r. p.n.e.–300 r. p.n.e.), jednego z najznakomitszych muzykologów, twórcę starożytnej nauki greckiej o muzyce, pierwszego biografa filozofów, m.in. Platona, Pitagorasa, Sokratesa⁶⁰. Od łacińskiej formy słowa (*licaeum*) pochodzi współczesna nazwa „liceum”. Około 295 r. p.n.e. z inicjatywy Ptolemeusza I Sotera (założyciela dynastii Ptolemeuszy, władcy Egiptu w latach 323 r. p.n.e.–283 r. p.n.e.)⁶¹ w Aleksandrii powstał Muzejon (Μουσείον) – świątynia muz, szkoła naukowa o wielkim znaczeniu dla starożytnego świata, zarówno w dziedzinach humanistycznych, jak i ścisłych⁶². Rozwój Muzejonu nastąpił w czasie panowania Ptolemeusza II Filadelfosa oraz działalności wybitnych starożytnych uczonych: ucznia Arystotelesa – filozofa Demetriusza z Faleronu (350 r. p.n.e.–283 r. p.n.e.), autora dzieł z dziedziny polityki, filozofii, krytyki literackiej, retoryki, wspaniałego mówcy attyckiego, sławionego przez Cyserona⁶³, oraz filozofa i fizyka Stratona z Lampsaku (335 r. p.n.e.–269 r. p.n.e.)⁶⁴. W skład Muzejonu wchodzi-

⁵⁷ M. Erler, *Platona krytyka pisma / oralności oraz teoria pryncypiów*, „Peitho/Examina Antiqua” 2015, nr 1(6), ss. 45–47.

⁵⁸ W. Czakon, *Szkoły a mody...*, ss. 47–53.

⁵⁹ Stern M., *Greek and Latin Authors on Jews and Judaism, Volume 1, From Herodotus to Plutarchi*, Israel Academy of Science and Humanities, Jerusalem 1976, s. 4.

⁶⁰ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 1: *Filozofia starożytna i średniowieczna*, PWN, Warszawa 1988, s. 18.

⁶¹ P.P. Iwaszkiewicz, W.W. Łoś, M.M. Stępień, *Władcy i wodzowie starożytności. Słownik*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1998, s. 119.

⁶² A. Łukaszewicz, *Egipt Greków i Rzymian*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 370.

⁶³ Z. Piszczek (red.), *Mała encyklopedia kultury antycznej*, PWN, Warszawa 1983, s. 182.

⁶⁴ K. Kumaniecki, *Historia kultury starożytnej Grecji i Rzymu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987, s. 254.

ły: największa biblioteka starożytnego świata – Biblioteka Aleksandryjska, obserwatorium astronomiczne, ogrody: botaniczny i zoologiczny⁶⁵. Szkoła zgromadziła badaczy z całego śródziemnomorskiego świata, którzy prowadzili tu dysputy z zakresu matematyki, fizyki, astronomii oraz medycyny. Do grona wybitnych naukowców z zakresu matematyki związanych ze szkołą aleksandryjską należał Euklides (365 r. p.n.e.–270 r. p. n.e.), autor „Elementów”, stanowiących kanon geometrii aż do XIX w. Wśród matematyków wymienić należy Apoloniusza z Pergii (260 r. p.n.e.–190 r. p.n.e.), nazywanego w starożytności „Wielkim Geometrą”. W gronie astronomów działali: Eratostenes z Cyreny (275 r. p.n.e.–194 r. p.n.e.), Hipparchos z Nikei (190 r. p.n.e.–120 r. p.n.e.) oraz Klaudiusz Ptolemeusz (100 r. n.e.–168 r. n.e.). Wśród wybitnych medyków odnaleźć można w Musejonie założyciela szkoły lekarskiej – Herophilusa z Chalcedonu (335 r. p.n.e.–280 r. p.n.e.), Erasistratosa z Keos (304 r. p.n.e.–250 r. p.n.e.), a także jednego z najznakomitszych starożytnych lekarzy – Claudiusa Galenusa (130 r. p.n.e.–200 r. n.e.), lekarza cesarza Marka Aureliusza, autora ponad 500 rozpraw naukowych, znakomitego chirurga i anatoma, który dokonał opisu siedmiu nerwów czaszkowych, zastawek serca, różnic pomiędzy tętnicami i żyłami. Jego terminologia i systematyka wad postawy: *scoliosis*, *kyphosis*, *lordosis*, jest stosowana do dzisiaj⁶⁶. Jednym z najznakomitszych naukowców aleksandryjskich był także Archimedes z Syrakus (ok. 287 r. p.n.e.–212 r. p.n.e.), powszechnie uznawany za najwybitniejszego matematyka starożytności, prekursor rachunku różniczkowego i całkowego, twórca hydrostatyki, statyki, wielu prac z astronomii, konstruktor globusa i planetarium z hydraulicznym napędem, autor prawa i aksjomatu nazwanych od jego imienia, zasady dźwigni, prawa równi pochyłej oraz środka masy i sposobów jego wyznaczania dla prostych figur⁶⁷. W 642 r. Aleksandria została zdobyta przez kalifa Umara ibn al-Chattaba, dzięki czemu Arabowie uzyskali dostęp do wiedzy zgromadzonej przez Greków⁶⁸.

W starożytnym Rzymie szkolnictwo pozostawało przez wieki w rękach nauczycieli prywatnych, choć według Liwiusza już od IV w. p.n.e. w Falerii i Tusculum, a od V wieku p.n.e. w Rzymie działały szkoły elementarne nauczające zarówno chłopców, jak i dziewczęta z biedniejszych rodzin. Nauczycielami byli w nich wyzwolenicy greccy, którzy uczyli na pamięć paragrafów Prawa XII tablic z połowy V w. p.n.e.,

⁶⁵ Ibidem, s. 254.

⁶⁶ H. Schott, *Kronika medycyny*, Grupa Wydawnicza Bertelsmann Media, Horyzont, Warszawa 2002, s. 27.

⁶⁷ *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, PWN, Warszawa 2004, s. 315.

⁶⁸ K. Pachniak, *Nauka i kultura muzułmańska*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2010, s. 44.

a następnie „Odysei” Homera w przekładzie Andronikosa (zm. 204 r. p.n.e.), epopei Newiusza „O wojnie punickiej” i dzieła „Annales” Enniusza (zm. 169 r. p.n.e.). W II w. p.n.e. powstały szkoły gramatyczne, których początek związany jest z nauką przybyłego z Pergamonu greckiego stoika i filologa Kratesa z Malos (180 r. p.n.e.–145 r. p.n.e.) oraz pierwszego filologa rzymskiego Lucjusza Eliusza (przełom II/I wieku p.n.e.). Pod koniec II w. p.n.e. zaczęto tworzyć szkoły retoryczne, w których pierwszym nauczycielem retoryki w języku łacińskim był Lucjusz Plotius Gallus. Program nauczania zaczął się w nich od progymnasmata – ćwiczeń wstępnych, a następnie obejmował teorię retoryki ilustrowaną przykładami z literatury⁶⁹. W 135 r. n.e. cesarz Hadrian założył w Rzymie, w pobliżu Kapitolu – Ateneum (*Athenaeum*). Była to szkoła naukowa nawiązująca do ateńskiej Akademii jako wzoru kulturowego, specjalizująca się w filozofii, retoryce, gramatyce i prawie. Istniała do końca V w. n.e.⁷⁰.

W starożytnych Chinach cesarze Yao i Szun, należący do mitycznych Pięciu Cesarzy (2357 r. p.n.e.–2206 r. p.n.e.), ufundowali pierwszą na tych terenach akademię nauk w stolicy swojego państwa⁷¹. Jej następczynią była założona i prowadzona przez Konfucjusza przez prawie pięćdziesiąt lat, otwarta dla wszystkich uczniów, bez względu na status materialny, prywatna akademія⁷². W 124 r. p.n.e. został założony Uniwersytet Cesarski, w którym studiowano dzieła konfucjanizmu. Spośród studentów uniwersytetu rekrutowano urzędników państwowych poziomu centralnego i lokalnego⁷³. W III tysiącleciu p.n.e. Sumerowie organizowali pierwsze szkoły kształcące pisarzy, urzędników, literatów, nauczycieli i uczonych, będące ważnymi ośrodkami naukowymi. Rozwijano w nich literaturę piękną, teologię, nauki przyrodnicze i geografę, a także matematykę z geometrią oraz astronomię⁷⁴. W starożytnym Egipcie przy świątyniach w Memfis, Tebach i Heliopolis działały szkoły kapłańskie. Studiowano w nich teologię, filozofię, estetykę, astronomię, architekturę i matematykę⁷⁵.

⁶⁹ M. Fabiusz, *Wstęp* [w:] Kwintyliusz, *Kształcenie mówcy*, Wydawnictwo De Agostini, Warszawa 2002, ss. 43–50.

⁷⁰ M. Korolko, *Słownik kultury śródziemnomorskiej*, Muza, Warszawa 2004, s. 75.

⁷¹ Z. Nanowski, *Oświata i wychowanie w starożytnych Chinach* [w:] *Historia wychowania*, red. Ł. Kurdybach, t. 1, Warszawa 1965, ss. 27–28.

⁷² Y. Huanyin, *Konfucjusz* [w:] *Myśliciele – o wychowaniu*, red. C. Kupisiewicz, I. Wojnar, t. 1, Polska Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1996, s. 465.

⁷³ M. Scarpari, *Starożytne Chiny. Tysiącletnia kultura*, Barcelona 2008, s. 48.

⁷⁴ J. Jundziłł, *Kształcenie w starożytności* [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, t. 2, Warszawa 2003, s. 910.

⁷⁵ S. Litak, *Historia wychowania*, t. 1, Warszawa 1965, s. 13.

W renesansie we Włoszech zaczęły powstawać szkoły, które dały początek towarzystwom naukowym. Do najznakomitszych należała Accademia Platonica we Florencji, założona w 1462 r., działająca pod mecenatem Kosmy Medyceusza w willi Careggi. Skupiała ona badaczy filozofii Platona oraz jego następców, stając się kontynuacją Akademii Platońskiej. Do spuścizny szkoły należą przekłady wszystkich dzieł Platona i Plotyna, wielu utworów neoplatonickich i hymnów orfickich⁷⁶. Jej najwybitniejszymi przedstawicielami byli: Giovanni Pico della Mirandola (1463–1494) – znawca filozofii żydowskiej i świata islamu, teolog, przyrodnik i poeta, autor „De hominis dignitate” (O godności człowieka), dzieła, które uznaje się za manifest humanizmu⁷⁷, czy Lorenzo di Piero de’ Medici – Wawrzyniec Wspaniały (1449–1492) – władca Florencji z dynastii Medyceuszy, jeden z najwybitniejszych polityków renesansu, pisarz i mecenas sztuki⁷⁸. Pierwsze towarzystwo naukowe – Academia Secretorum Naturae, zostało założone przez Giambattistę della Porta w Neapolu w 1560 r.⁷⁹. W 1582 r. z inicjatywy Antona Francesco Grazzini powstała we Florencji Accademia della Crusca. Miał to być ośrodek dbający o kondycję języka włoskiego renesansu. W ramach akademii były wydawane słowniki, w tym „Vocabolario degli Accademici della Crusca”, na bazie którego powstały inne leksykony europejskie, dzieła Dantego Alighieri, Francesca Petrarci, Giovanniego Boccaccia⁸⁰. W roku 1542 włoski filolog Claudio Tolomei utworzył w Rzymie Accademię Vitruviana. Z kolei 17 sierpnia 1603 r. z inicjatywy księcia Federica Cesiego powstała Narodowa Akademia Ryśiów w Rzymie, uznawana za pierwsze prawdziwe nowożytne towarzystwo naukowe. Jej symbolem został ryś (*lince*), zwierzę o wyjątkowym wzroku. Główne zadanie szkoły stanowiło propagowanie przyrodoznawstwa eksperymentalnego. Jednym z jej znakomitych członków był astronom, matematyk, fizyk i filozof Galileo Galilei – Galileusz (1564–1642), który poparł teorię Kopernika. Był on też odkrywcą wielu zjawisk fizycznych, w tym opisu bezwładności oraz czterech księżyców Jowisza: Io, Europy, Kalisto i Ganimedesa, faz Wenus, gór na Księżycu, pierścieni Sa-

⁷⁶ P. Kristellen, *Florentine Academy* [w:] *Encyclopedia of Philosophy*, red. D.M. Borchert, Thomson Gale, 2006, ss. 671–672.

⁷⁷ B. Copenhaver, *Giovanni Pico della Mirandola* [w:] *Stanford Encyclopedia of Philosophy* [online], <https://plato.stanford.edu/entries/pico-della-mirandola/>, 11.12.2021.

⁷⁸ A. Liszka-Drażkiewicz, *Wszystko, co ludzkie*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Historicolitteraria” 2017, nr 17, ss. 261–266.

⁷⁹ A. Borrelli, *Giovan Battista Della Porta's Neapolitan Magic & His Humanistic Meteorology*, Verlag der Buchhandlung Walther König, Cologne 2011.

⁸⁰ S. Żurawski, *Słowniki tematyczne. Język polski. Nauka o literaturze*, PWN, Warszawa 2011, s. 5.

turna⁸¹. Również we Florencji powstała w 1657 r. Accademia del Cimento – Akademia Próby, zajmująca się naukami fizycznymi. Szkołę założyli bracia z rodu Medyceuszy: kardynał Leopold (1617–1675) i książę Ferdynand II (1549–1609). Podstawową formą działalności Accademia del Cimento były zebrania naukowców tworzących szkołę. Na jej wzorcach oparto Towarzystwo Królewskie w Londynie oraz Akademię Nauk w Paryżu. Dwa lata później, w 1677 r., utworzono w Rzymie Accademię Fisioco-Matematica⁸². Podążając śladem tradycji włoskich szkół naukowych, zaczęto powoływać do istnienia podobne instytucje w innych krajach Europy. Pierwszą z nich było powstałe w Krakowie w 1489 r. Nadwiślańskie Towarzystwo Literackie – Sodalitas Litteraria Vistulana⁸³, założone przez Konrada Celtisa (1459–1508), niemieckiego humanistę, poetę i nauczyciela. W jego szeregach znalazł się Wojciech z Brudzewa (1446–1495) – polski astronom i matematyk, profesor Akademii Krakowskiej, w której nauczał przez 20 lat. Jego najwybitniejszym uczniem był Mikołaj Kopernik⁸⁴. Do grona badaczy tej szkoły naukowej należeli też: Jan Sommerfeld Starszy, Jan Ursinus Bera i Wawrzyniec Korwin Nowotarski (1470–1527) – poeta, pedagog, geograf, pisarz miejski, miłośnik filozofii, twórca dzieła „O wersyfikacji”⁸⁵, czy Filip Kallimach (1437–1496) – poeta i prozaik, starosta gostyniński, sekretarz i doradca królów polskich: Kazimierza IV Jagiellończyka i Jana I Olbrachta⁸⁶. Podobne towarzystwa powstały w innych częściach Europy: Sodalitas Litteraria Rhenana w Moguncji, Sodalitas Litteraria Baltica w Lubece, Sodalitas Litteraria Danubiana w Wiedniu. Ich celem była głównie współpraca naukowa, wymiana osiągnięć, a także tworzenie pracowni do badań eksperymentalnych. W 1635 r., za panowania króla Ludwika XIII, przez kardynała Armanda-Jean du Plessis de Richelieu (1585–1642) założona została w Paryżu Akademia Francuska. Była to pierwsza jednostka naukowa, którą przekształcono w instytucję państwową. Jej pierwotną misją była ochrona czystości języka francuskiego, aby stał się on „wspólnym dziedzictwem Francuzów i wszystkich tych, którzy używają języka francuskiego”. W tym celu do dziś wydawany jest słownik, którego

⁸¹ Z. Gołąb-Meyer, *Galileusz (1564–1642)*, „Foton” 2009, nr 106, ss. 38–42.

⁸² W.E. Knowles Middleton, *Science in Rome 1675–1700, and the Accademia Fisicomatematica of Giovanni Giustino Ciampini*, „British Journal for the History of Science” 1975, vol. 8, iss. 2, ss. 138–154.

⁸³ *Dynastie*, t. 1: *Jagiellonowie*, wyd. 1, AGORA S.A., Warszawa 2010, s. 87.

⁸⁴ S. Grzybowski, *Mikołaj Kopernik*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972, ss. 72–73.

⁸⁵ *Bibliografia Literatury Polskiej – Nowy Korbut*, red. E. Aleksandrowska, T. Mikulski, t. 4: *Oświecenie*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1967, ss. 393–395.

⁸⁶ K. Sokół (red.), *Dzieje Polski a współczesność*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1966, s. 69.

pierwsza edycja ukazała się w 1694 r.⁸⁷. W 1660 r. powstało Towarzystwo Królewskie w Londynie – The Royal Society of London for Improving Natural Knowledge. Jego głównym celem była popularyzacja eksperymentalnego nauczania fizyki i matematyki. Od 1665 r. do dziś instytucja ta wydaje, bez przerwy, najstarsze pismo naukowe na świecie – „Philosophical Transactions”, które wprowadziło do piśmiennictwa pojęcie recenzji naukowej. Wśród jego założycieli byli: wybitny chemik i fizyk Robert Boyle (1627–1691), który w 1661 r. stworzył definicję pierwiastka chemicznego, oraz biskup John Wilkins (1614–1672), autor pierwszej brytyjskiej książki o kryptografii⁸⁸. W 1652 r. w Schweinfurcie powstała Niemiecka Akademia Przyrodników Leopoldina (Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina). Jest to najstarsze niemieckie towarzystwo naukowe, które specjalizuje się w naukach przyrodniczych i medycznych. Założyli ją lekarze: Johann Lorenz Bausch (1605–1665), jej pierwszy prezes Johann Michael Fehr (1610–1688), Georg Balthasar Metzger (1623–1687) i Georg Balthasar Wohlfahrt (1607–1674). W 1670 r., z inicjatywy wrocławskiego lekarza Philippa Jakoba Sachsa von Lewenhaimba, rozpoczęto wydawanie pierwszego przyrodniczo-medycznego czasopisma naukowego na świecie – „Miscellanea Curiosa Medico-Physica Academiae Naturae Curiosorum”. Ukazuje się ono do dziś. W 1724 utworzono w Rosji na polecenie cara Piotra I (1672–1725) Petersburską Akademię Nauk i Sztuk Pięknych. Należało do niej wielu wybitnych Polaków: król Stanisław August Poniatowski (1732–1798), matematyk, filozof i geograf Jan Śniadecki (1756–1830), językoznawca, pisarz i bibliotekarz Samuel Bogumił Linde (1771–1847), noblista, autor „Quo vadis” Henryk Sienkiewicz (1846–1916), dwukrotna laureatka Nagrody Nobla w dziedzinie fizyki i chemii Maria Skłodowska-Curie (1867–1934) oraz filozof Tadeusz Kotarbiński (1886–1981)⁸⁹.

Pierwszą polską szkołą naukową było działające w latach 1765–1770 w Warszawie Towarzystwo Literatów w Polszcze dla Wydawania Najlepszych i Najpożyteczniejszych Krajowi Książek (Societas litteraria ad edendos optimos et Poloniae utilissimos libros). Powstało z inicjatywy niemieckiego muzykologa, filozofa, lekarza,

⁸⁷ B. Szlachta, *Narodziny francuskiej myśli konstytucyjnej. Claude de Seyssel i jego La grant monarchie de France*, „Zeszyty Naukowe/Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego” 2003, t. 1, s. 237.

⁸⁸ R. Hassa, J. Mrzigod, J. Nowakowski (red.), *Podręczny słownik chemiczny*, R. Videograf II, Katowice 2004, s. 62.

⁸⁹ M. Osiecka, *Polonika w petersburskim Archiwum Historycznym, Archiwum Literatury i Sztuki oraz Archiwum Dokumentacji Filmowej i Fotograficznej*, „Miscellanea Historico-Archivistica” 2018, vol. 25, ss. 141–152.

matematyka i historyka Wawrzyńca Krzysztofa Mitzlera de Kolof (1711–1778), pod patronatem księcia Adama Kazimierza Czartoryskiego (1734–1823)⁹⁰. 10 lutego 1775 utworzono również w Warszawie Towarzystwo do Ksiąg Elementarnych. Jego misją było opracowanie programów i wydawanie podręczników szkolnych. Instytucja ta została utworzona przez Komisję Edukacji Narodowej jako jej organ doradczy. Inicjatorem powstania towarzystwa był polski duchowny, pedagog, działacz oświatowy, pisarz i poeta doby Oświecenia, ks. Grzegorz Piramowicz (1735–1801). Pierwszym przewodniczącym towarzystwa, w latach 1775–1791, był Roman Ignacy Potocki (1750–1809), polityk i działacz patriotyczny, dramatopisarz, poeta, pedagog, historyk i tłumacz. Od roku 1792 zastąpił go wybitny dramaturg, powieściopisarz, poeta, historyk, pamiętnikarz, publicysta, członek Komisji Edukacji Narodowej – Julian Ursyn Niemcewicz (1758–1841)⁹¹. Członkami Towarzystwa byli m.in.: polityk, publicysta, pisarz polityczny, satyryk, poeta i historyk – Hugo Kołłątaj (1750–1812), autor słów polskiego hymnu – Józef Wybicki (1747–1822), niemiecki profesor matematyki Chrystian Pflleiderer, francuski krytyk literacki, publicysta, tłumacz, przyrodnik i działacz kulturalny – Jan-Baptiste Dubois de Jancigny (1753–1808). Towarzystwo w ciągu 17 lat działalności wydało 30 pozycji książkowych przeznaczonych dla uczniów i podręczników metodycznych dla nauczycieli. Należały do nich: „Elementarz dla szkół parafialnych” oraz „Gramatyka dla szkół narodowych z przypisami”. Po zaakceptowaniu treści podręczników drukowano je w drukarni Szkoły Głównej Koronnej, a ich ceny utrzymywane były na niskim poziomie. Dystrybucją podręczników zajmowały się szkoły narodowe, konwikty oraz uniwersytety. Komisja Edukacji Narodowej znaczną część podręczników rozdawała uboższym uczniom jako nagrody dla najlepszych z nich. W 1800 r. utworzono w Warszawie Towarzystwo Przyjaciół Nauk (TPN), które zrzeszało badaczy różnych dziedzin nauki. Jego prace przyczyniły się do powstania Królewskiego Uniwersytetu Warszawskiego, prekursora Uniwersytetu Warszawskiego. Towarzystwo powstało z inicjatywy wojewody Królestwa Polskiego, marszałka Sejmu Księstwa Warszawskiego Stanisława Sołtyka (1752–1833)⁹². Liczyło ono początkowo 30 przedstawicieli polskiej elity intelektualnej. Należeli do niego m.in.: Tadeusz Czacki (1765–1813) – pedagog, historyk, ekonomista, twórca Bibliote-

⁹⁰ R. Wroczyński, *Dzieje oświaty polskiej do roku 1795*, PWN, Warszawa 1987, s. 224.

⁹¹ K. Bartnicka, „Komisja Edukacji Narodowej w Polsce (1773–1794), jej dzieło wychowania obywatelskiego” *Ambroise Jobert, Wrocław 1979: [recenzja]*, „Rozprawy z Dziejów Oświaty” 1981, t. 24, ss. 230–235.

⁹² K. Chłapowski, *Starostowie niegrodowi w Koronie 1565–1795*, Bellerive-sur-Allier, Warszawa 2017, s. 86.

ki Poryckiej i Liceum Krzemienieckiego (Aten Wołyńskich)⁹³, książkę Adam Czartoryski (1734–1823), Franciszek Karpiński (1741–1825) – poeta, dramatopisarz, pamiętnikarz, autor sielanki „Laura i Filon”, pieśni religijnych: „Pieśni porannej”, „Wszystkie nasze dzienne sprawy”, „Bóg się rodzi – moc truchleje”⁹⁴, oraz Jan Śniadecki (1756–1830) – astronom, matematyk, filozof, geograf i poeta⁹⁵. W obrębie Towarzystwa działało pięć wydziałów: filozofii, matematyki, fizyki, chemii, nauk lekarskich, historii naturalnej i ekonomiki, historii, dziejów praw i geografii, wymowy, wierszopisarstwa i przyjemnych sztuk oraz języków rodu słowiańskiego⁹⁶. Natomiast w 1872 r. powstała w Krakowie Akademia Umiejętności, która od 1919 r. nosi nazwę Polska Akademia Umiejętności. Początkowo składała się z trzech wydziałów: filologicznego, historyczno-filozoficznego oraz matematyczno-przyrodniczego, a w 1930 r. dołączono także wydział lekarski. Od 1915 r. Towarzystwo przyznaje Nagrodę im. Jerzmanowskich, zwaną „polskim Noblem”, której laureatami są m.in.: Henryk Sienkiewicz, Jan Kasprówicz, Krzysztof Penderecki, Anna Dymna, Jerzy Owsiak⁹⁷. Członkami Towarzystwa byli m.in.: Jan Niecisław Baudouin de Courtenay (1845–1929) – jeden z najwybitniejszych polskich językoznawców, Aleksander Brückner (1856–1939) – polski sławista, historyk literatury, który odnalazł w Bibliotece Petersburskiej i opracował „Kazania świętokrzyskie” i spuściznę literacką po Wacławie Potockim, czy najwybitniejszy komediopisarz w historii literatury polskiej, autor „Zemsty” i „Ślubów panieńskich” Aleksander hrabia Fredro (1793–1876)⁹⁸.

Za najbardziej znaną polską przedwojenną filozoficzną szkołą naukową uznać należy szkołę lwowsko-warszawską. Została ona utworzona przez Kazimierza Jerzego Adolfa Twardowskiego (1866–1937), filozofa i psychologa, laureata Nagrody Naukowej Miasta Łodzi za 1936 r., twórcę Polskiego Towarzystwa Filozoficznego⁹⁹.

⁹³ C. Langier, *Tadeusz Czacki jako historyk*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie” 1999, nr 8(10), ss. 146–147.

⁹⁴ *Bibliografia Literatury Polskiej – Nowy Korbut*, t. 4: *Oświecenie*, op. cit. ss. 76–90.

⁹⁵ E. Kosnarewicz [w:] *Śniadecki Jan* [w:] *Słownik psychologów polskich*, Instytut Psychologii UAM, Poznań 1992, ss. 192–193.

⁹⁶ *Bibliografia Literatury Polskiej – Nowy Korbut*, t. 4: *Oświecenie*, op. cit. ss. 190–194.

⁹⁷ A.S. Więch, *Polska Nagroda Nobla – mecenas Erazma Józefa Jerzmanowskiego* [w:] *Między nauką a oświatą. Na styku szkolnictwa wyższego i średniego w Galicji na przełomie XIX i XX wieku*, red. L. Fac, Przemyśl 2003, ss. 141–153.

⁹⁸ Z. Sławoj, *Polska Akademia Umiejętności w służbie narodu*, „Niepodległość i Pamięć” 1998, nr 5/4(13), ss. 87–95.

⁹⁹ S. Brzozowski, Z. Gajda, Z. Pawlikowska-Brożek, *Sesja naukowa w setną rocznicę Akademii Umiejętności w Krakowie*, „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki” 1973, t. 18, z. 2, ss. 394–399.

Szkoła powstała pod koniec XIX w. we Lwowie, a jej działalność była kontynuowana przez jego uczniów w Warszawie w latach późniejszych. Czas jej największego rozwoju to okres II Rzeczypospolitej, czyli dwudziestolecia międzywojennego. Była to grupa kilkudziesięciu naukowców specjalizujących się w różnych zagadnieniach filozofii, socjologii, psychologii, logiki matematycznej, lingwistyki teoretycznej, historii sztuki, a także literatury. Wybuch II wojny światowej przyniósł kres jej istnieniu. Jednak wpływ szkoły i metodologii z nią związanej widoczny był w pracach jej kontynuatorów nieprzerwanie do lat 50. XX wieku¹⁰⁰. Spadkobiercy szkoły tworzyli elitę intelektualną Polski. Do najznakomitszych naukowców szkoły należeli: Kazimierz Ajdukiewicz (1890–1963), profesor Uniwersytetu Jana Kazimierza we Lwowie, Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu i Uniwersytetu Warszawskiego, członek rzeczywisty Polskiej Akademii Nauk, członek Polskiej Akademii Umiejętności¹⁰¹, Tadeusz Kotarbiński (1886–1981), pierwszy rektor Uniwersytetu Łódzkiego (1945–1949), członek Towarzystwa Naukowego Warszawskiego (1929–1951), prezes (1946–1966) i członek honorowy Łódzkiego Towarzystwa Naukowego, przewodniczący Polskiego Towarzystwa Filozoficznego (1927–1975), członek Polskiej Akademii Umiejętności (1946–1951), członek rzeczywisty (1953) i prezes (1957–1962) Polskiej Akademii Nauk, członek Towarzystwa Wiedzy Powszechnej (1956), przewodniczący Rady Naukowej Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (1957–1968), przewodniczący Międzynarodowego Instytutu Filozoficznego (1960–1963)¹⁰². Najznakomitszym logikiem reprezentującym tę szkołę był Alfred Tarski (1901–1983), twórca teorii modeli i semantycznej definicji prawdy, który bywa wymieniany jako jeden z czterech najwybitniejszych logików wszech czasów – obok Arystotelesa, Gottloba Frege oraz Kurta Gödla¹⁰³. Znaczenie szkoły lwowsko-warszawskiej można postrzegać w dwóch aspektach: polskim i międzynarodowym. W krótkim, zaledwie dwudziestoletnim, okresie działania szkoła zdołała stać się liczącym ośrodkiem filozoficznym w kraju i na świecie, przede wszystkim w dziedzinie logiki. Nadal we współczesnej nauce polskiej można wskazać osoby wierne jej spuściźnie. Należy do nich m.in. Jan Hertrich-Woleński (ur. w 1940) – polski filozof, epistemolog, logik, profesor

¹⁰⁰ U. Ostrowska, *O wartościach ponadczasowych uniwersytetu w myśli Kazimierza Twardowskiego*, „Przegląd Pedagogiczny” 2014, iss. 1, ss. 90–100.

¹⁰¹ T. Rzepa, *Ajdukiewicz Kazimierz* [w:] *Słownik psychologów polskich*, red. E. Kosnarewicz, T. Rzepa, R. Stachowski, Instytut Psychologii UAM, Poznań 1992, ss. 17–18.

¹⁰² A. Brożek, J. Jadacki, *Minimalizm etyczny Tadeusza Kotarbińskiego*, „Etyka” 2006, nr 39, ss. 48–49.

¹⁰³ M. White, C. Alfred, *A philosophical letter of Alfred Tarski*, „The Journal of Philosophy” 1987, vol. 84(1), ss. 28–32.

nauk humanistycznych, członek Polskiej Akademii Nauk, Polskiej Akademii Umiejętności, laureat Nagrody Fundacji na rzecz Nauki Polskiej z 2003 r. za wszechstronny przegląd prac naukowców szkoły lwowsko-warszawskiej i popularyzację ich dokonań w międzynarodowym dyskursie filozofii współczesnej¹⁰⁴. Powstanie szkoły naukowej Empirycznej Nauki o Literaturze wiąże się z wyłonieniem się w latach 70. na Uniwersytecie w Bielefeld pierwszego składu grupy NIKOL (Nicht Konserwative Literaturwissenschaft / Literaturoznawstwo Nie-konserwatywne), do której należeli: Siegfried J. Schmidt, Peter Finke (językoznawca i filozof), Walther Kindt (językoznawca), Johan Wirrer (językoznawca i literaturoznawca) oraz Reinhold Zobel (literaturoznawca)¹⁰⁵.

Również w okresie międzywojennym, w latach 1918–1939, działała w Małopolsce krakowska szkoła matematyczna skupiająca matematyków Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Górniczej w Krakowie. Oś zainteresowań badawczych szkoły stanowiła analiza równań różniczkowych i funkcji analitycznych oraz geometria różniczkowa. Do głównych postaci szkoły należeli: dziekan Wydziału Matematyki, Fizyki i Chemii UJ Stanisław Gołąb (1902–1980)¹⁰⁶; Antoni Emilian Maria Hoborski (1879–1940); autor metody punktów ekstremalnych i funkcji ekstremalnych Franciszek Leja (1885–1979)¹⁰⁷; Czesław Olech (1931–2015), późniejszy profesor Uniwersytetu Świętego Marka w Limie; członek Peruwiańskiego Towarzystwa Naukowego, autor ponad 260 prac z zakresu geometrii algebraicznej – Alfred Rosenblatt (1880–1947)¹⁰⁸; Jan Śleszyński (1854–1931); Tadeusz Wążewski (1896–1972); Witold Wilkosz (1891–1941)¹⁰⁹; jeden z założycieli Polskiego Towarzystwa Matematycznego, autor „Arytmetyki teoretycznej” – Stanisław Zaremba (1863–1942), oraz rektor Uniwersytetu Jagiellońskiego w latach 1917–1918, uczeń Mariusa Sophusa Liego, twórca prac z dziedziny równań różniczkowych, geometrii różniczkowej i teorii grup – Kazimierz Żorawski (1866–1953). Wybuch wojny przerwał działalność krakowskiej szkoły mate-

¹⁰⁴ J. Hertrich-Woleński, *Sprzecznosc...*, op. cit., ss. 217–228.

¹⁰⁵ B. Balicki, *Empiryczna Nauka o Literaturze, kierunek w badaniach literackich i szkoła naukowa*, „Teksty Drugie” 2010, z. 4, ss. 30–33.

¹⁰⁶ F. Kiryk, J. Hampel, I. Pietrzkiewicz, *Leksykon Profesorów Akademii Pedagogicznej im. Komisji Edukacji Narodowej 1946–2006*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2006, ss. 144–145.

¹⁰⁷ R. Duda, *Matematycy XIX i XX wieku związani z Polską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, ss. 257–261.

¹⁰⁸ D. Ciesielska, L. Maligranda, *Alfred Rosenblatt (1880–1947)*, „Wiadomości Matematyczne” 2014, t. 50, nr 2, ss. 221–259, ss. 3–45.

¹⁰⁹ J.W. Tkaczyński, *Pro Memoria III. Profesorowie Uniwersytetu Jagiellońskiego spoczywający na cmentarzach Krakowa 1803–2017*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 316.

matycznej. Naukowcy z nią związani podzielili los 183 profesorów krakowskich szkół wyższych zaaresztowanych przez gestapo w Collegium Novum w dniu 6 listopada 1939 r. i wywiezionych do obozu koncentracyjnego w Sachsenhausen¹¹⁰.

Początki polskiej szkoły filozofii medycy związane są z opublikowaniem w 1874 r. dzieła Tytusa Chałubińskiego (1820–1889) „O metodzie wynajdywania wskazań lekarskich”. Genezy jej powstania należy upatrywać w zachodnioeuropejskiej myśli metodologiczno-lekarskiej z II połowy XIX w. Głównym nurtem zainteresowań badaczy była logika stawiania diagnozy i podejście do problematyki rokowania w medycynie. Inspiracją dla polskich badaczy były prace francuskiego fizjologa i patologa Claude’a Bernarda (1813–1878), niemieckiego logika i filozofa Rudolfa Hermana Lotzego (1817–1881), francuskiego filozofa, twórcy terminu socjologia, Auguste’a Comte’a (1798–1857) oraz angielskiego filozofa i socjologa Herberta Spencera (1820–1903). W biografii tej szkoły naukowej można wyodrębnić trzy okresy. Najwybitniejszymi reprezentantami starszej polskiej szkoły filozofii medycyny byli: Tytus Chałubiński, lekarz, profesor patologii, współtwórca Towarzystwa Tatrzańskiego. W swoim dyskursie podejmował rozważania nad definicjami zdrowia i choroby¹¹¹. Do przedstawicieli szkoły należeli też: profesor Uniwersytetu Warszawskiego, fizjolog Feliks Franciszek Nawrocki (1838–1902), profesor Ignacy Baranowski (1833–1919), neurolog Henryk Nusbaum (1849–1937), embriolog i histolog Henryk Fryderyk Hoyer (1834–1907) – autor pierwszego polskiego podręcznika z dziedziny histologii¹¹², a także uznawany za ojca polskiej okulistyki – Wiktor Feliks Szokalski (1811–1891)¹¹³. Średnia szkoła filozofii medycyny to okres w jej historii, kiedy pojawiło się wiele nowych idei i dzieł. Najwybitniejszym jej przedstawicielem był Władysław Biegański (1857–1917), lekarz internista, teoretyk logiki i psychologii, filozof i działacz społeczny¹¹⁴, autor wydanego w 1908 r. dzieła „Logika medycyny czyli krytyka poznania lekarskiego”. Ideą przyświecającą naukowcom stała się świadomość konieczno-

¹¹⁰ J. Siciak, *Franciszek Leja (1885–1979)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 331.

¹¹¹ S.S. Feliksiak, *Słownik biologów polskich*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987, ss. 94–95.

¹¹² G. Brzęk, S. Feliksiak, *Hoyer Henryk Fryderyk* [w:] *Słownik biologów polskich*, red. Stanisław Feliksiak, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987, ss. 212–214.

¹¹³ J. Zamojski, *Dlaczego wciąż warto badać polską myśl filozoficzno-lekarską* [w:] *Polska szkoła filozofii medycyny. Przedstawiciele i wybrane teksty źródłowe*, red. M. Musielak, J. Zamojski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2010, ss. 11–15.

¹¹⁴ A. Mężyk, *Biegański Władysław* [w:] *Słownik psychologów polskich*, red. E. Kosnarewicz, T. Rzepa, R. Stachowski, Instytut Psychologii UAM, Poznań 1992, s. 26.

ści stworzenia odrębnego przedmiotu wiedzy, jakim jest filozofia medycyny, a także podejmowanie dysputy filozoficzno-antropologicznej i etycznej. Do głównych reprezentantów filozofii medycyny należy Zygmunt Kramsztyk (1849–1920), założyciel pierwszego na świecie pisma poświęconego złożonej problematyce związków pomiędzy filozofią, medycyną i etyką lekarską – „Krytyka Lekarska”. Dzięki temu w okresie dwudziestolecia międzywojennego filozofia medycyny weszła w skład obowiązkowych przedmiotów na wydziałach lekarskich. Stało się to głównie za sprawą Władysława Szumowskiego (1875–1954) – lekarza, historyka i filozofa medycyny, profesora historii i filozofii medycyny Uniwersytetu Jagiellońskiego, uważanego za jednego z twórców polskiej szkoły historii medycyny, autora „Historii medycyny filozoficznie ujętej” oraz „O przedmiocie studiów lekarskich pod nazwą Historia i Filozofia Medycyny”¹¹⁵, oraz Adama Wrzoska, myśliciela i lekarza praktyka, członka Poznańskiej Szkoły Historii Medycyny, jednego z fundatorów Wydziału Lekarskiego na Uniwersytecie Poznańskim¹¹⁶, założyciela opiniotwórczego czasopisma „Archiwum Historii i Filozofii Medycyny”¹¹⁷. Do tej szkoły naukowej należeli też: Ludwik Zembrzuski (1871–1962) – lekarz, historyk i filozof medycyny, profesor historii i filozofii medycyny Uniwersytetu Warszawskiego, wybitny znawca historii chirurgii i medycyny wojskowej, autor „Dziejów kierunków, teoryj i doktryn filozoficzno-lekarskich”, w których przedstawił dualizm natury medycyny, będącej jednocześnie nauką i sztuką, i nazwał dyscypliny medyczne (głównie chirurgię) sztuką lekarską¹¹⁸, oraz lekarz Edmund Biernacki (1866–1911)¹¹⁹. Kontynuacją szkoły naukowej stała się poznańska myśl filozoficzno-lekarska reprezentowana przez Heliodora Świącickiego (1854–1923), lekarza ginekologa, pierwszego rektora Uniwersytetu Poznańskiego. Także on uważał, że lekarz jest artystą, a organizm ludzki podlega lekarskiemu działaniu realizującemu najwyższe intencje. Jego zdaniem to, co estetyczne, nie jest właściwe tylko sztuce artystycznej. Tezę tą wyprzedził w historii medycyny erę chirurgii plastycznej i medycyny estetycznej. Swoją myśl zawarł w swoim wystąpieniu

¹¹⁵ A. Śródka, *Uczni polscy XIX-XX stulecia*, t. IV, Aries, Warszawa 1998, ss. 295–297.

¹¹⁶ Oksiak-Podborczyńska A., *Fenomen procesu chorobowego w filozofii medycyny Adama Wrzoska*, „Studia Ecologiae et Bioethicae” 2016, t. 14, nr 4, ss. 9–25.

¹¹⁷ S. Konstańczak, A. Oksiak-Podborczyńska, *Adama Wrzoska filozofia medycyny*, „Acta Medicorum Polonorum” 2017, vol. 7, iss. 2, ss. 5–23.

¹¹⁸ R.W. Gryglewski, *Czy medycyna jest sztuką czy nauką? – rozważania w świetle polskiej szkoły filozofii medycyny i poglądów innych lekarzy europejskich czasów przełomu XIX w. do wybuchu II wojny światowej*, „Medycyna Nowożytna: studia nad historią medycyny” 2006, t. 13, nr 1–2, ss. 7–24.

¹¹⁹ S. Zamecki, *Kilka uwag na temat tzw. polskiej szkoły filozofii medycyny*, „Medycyna Nowożytna: studia nad historią medycyny” 2006, t. 13, nr 1–2, ss. 25–33.

„O estetyce w medycynie”, które kończyło XI Zjazd Lekarzy i Przyrodników Polskich w Krakowie w 1911 r.¹²⁰. Swój sposób myślenia opierał na estetyce Karola Libelta (1807–1875)¹²¹. Członkiem szkoły był także Kazimierz Filip Wize (1873–1953), polski lekarz psychiatra, filozof medycyny, mikrobiolog, lepidopterolog, poeta i tłumacz poezji, działacz społeczny. Propagował on interdyscyplinarne podejście do sztuki medycznej, polegające na patrzeniu na nią z perspektywy filozoficzno-etycznej, psychologicznej oraz społecznej. Badając etiologię choroby, poszukiwał nie tylko somatycznych, ale także psychicznych i społecznych jej przyczyn¹²².

Pierwsze polskie towarzystwo naukowe – Sodalitas Litteraria Vistulana, zostało utworzone w Krakowie około r. 1489¹²³. Jego działalność łączy dwie postacie polskiego renesansu – przybyłego z Włoch Filipa Buonaccorsiego, zwanego Kallimachem (1437–1496), i przybysza z Niemiec, poetę Konrada Celtisa. Należeli do niego również m.in. Maciej Drzewiecki, Mikołaj Mergus, Mikołaj Wodka z Kwidzyna, uczony Jakub z Boksic, biskup i doradca królewski – Piotr z Bnina. Jego członków cechowała iście humanistyczna wszechstronność zainteresowań: od właściwości starożytnych języków, zasad prawnych, rozwoju kultury, po astronomię, zjawiska fizyczne, wychowanie i znaczenie poezji w życiu człowieka, a nawet opis wnętrza kopalni soli w Wieliczce. Głównym obszarem ich zainteresowań była jednak filozofia. Kallimach napisał wiele pism filozoficznych, np. List do Ficinusa „Ad Marsilium Ficinum philosophum omnium aetatum excellentissimum quaestio” czy rozprawę polemiczno-dyskusyjną z Pico della Mirandolą „Quaestio de peccato”¹²⁴.

W 1800 r. pod przewodnictwem biskupa Jana Albertrandiego w Warszawie powstało Towarzystwo Przyjaciół Nauk, do którego grona zaliczali się wybitni myśliciele tego czasu¹²⁵: Ignacy Krasicki (1735–1801), Adam Kazimierz Czartoryski

¹²⁰ M. Moskalewicz, J. Zamojski, *Kontekst filozoficzno-antropologiczny funkcjonowania pojęcia czasu w filozofii medycyny: dyskursy nieśmiertelności, teraźniejszości oraz wieczności*, „Fenomen Wieczności” 2016, nr 15, ss. 37–47.

¹²¹ J. Barański, J. Zamojski, *Heliodor Świącicki [w:] Polska szkoła filozofii medycyny. Przedstawiciele i wybrane teksty źródłowe*, red. M. Musielak, J. Zamojski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 230.

¹²² M. Musielak, *Kazimierz Filip Wize [w:] Polska szkoła filozofii medycyny. Przedstawiciele i wybrane teksty źródłowe*, red. M. Musielak, J. Zamojski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 245.

¹²³ M. Iłowiecki, *Dzieje nauki polskiej*, Wydawnictwo Interpress, Warszawa 1981, s. 27.

¹²⁴ A. Smolińska, *Twórcy kultury między średniowieczem a renesansem*, „Kieleckie Studia Teologiczne” 2003, t. 2, ss. 441.

¹²⁵ Z. Mikulski, *Z życia nauki i życia Towarzystwa: Towarzystwo Naukowe Warszawskie – trzy wcielenia – podobieństwo i odmienność*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Warszawskiego” 2002, t. 65, ss. 14–15.

(1734–1823), Joachim Litawor Chreptowicz (1729–1812), generał Jan Chrzyciel Komarzewski (1744–1810), Tadeusz Czacki (1765–1813), Ignacy (1750–1809) i Stanisław Potoccy (1755–1821), Julian Ursyn Niemcewicz (1758–1841), Stanisław Staszic (1755–1821), Franciszek Ksawery Dmochowski (1762–1808). Niewielką grupę stanowili w nim także lekarze¹²⁶. Głównym zadaniem jego członków było dostarczenie szkołom najlepszych polskich podręczników, które broniłyby polskich koncepcji wychowawczych przed Prusakami i Rosjanami. Prace jego przedstawicieli miały spełniać funkcje społeczne, do których należała ochrona języka polskiego i rozwój kultury polskiej¹²⁷. W ramach Towarzystwa działało pięć wydziałów: filozofii, matematyki, fizyki, chemii, nauk lekarskich, historii naturalnej i ekonomiki, historii, dziejów praw i geografii, wymowy, „wierszopistwa i przyjemnych sztuk” oraz „języków rodu słowiańskiego”. Niestety zostało ono rozwiązane w lipcu 1832 r. w ramach represji po powstaniu listopadowym. W 1905 r. jego tradycje przejęło istniejące do dziś Towarzystwo Naukowe Warszawskie¹²⁸.

W 1805 r. powołano do życia Towarzystwo Lekarskie Wileńskie, którego pierwszym prezesem był wybitny polski naukowiec Jędrzej Śniadecki¹²⁹. Józef Frank (1771–1842), kierownik Katedry Patologii i Terapii Szczegółowej na Wydziale Lekarskim Uniwersytetu Wileńskiego, zainspirował tamtejsze środowisko lekarskie do utworzenia w Wilnie naukowego towarzystwa lekarskiego. Było to pierwsze polskie towarzystwo naukowe lekarskie, jedyne w kraju i w całym Imperium Rosyjskim. Do jego założycieli należeli lekarze: doktor filozofii i medycyny August Bécu (1771–1824), lekarz, biolog, chemik, filozof i publicysta-satyryk Jędrzej Śniadecki (1766–1838), od 1796 r. kierownik Katedry Chemii i Farmacji Szkoły Głównej Litewskiej, a później Uniwersytetu Wileńskiego, Jan Braun, Eliaszh Enholm, Herz Heiman, Jakub Liboszyz, Jan Lobenwein, Andrzej Matusewicz, Jana Szlegel, Ferdynand Spitznagel i Jan Szymkiewicz oraz trzech aptekarzy: Jan Wolfgang, Karol Wagner i Grzegorz Gutt. W krótkim czasie Towarzystwo szybko zyskało rozgłos w Europie, a wielu wybitnych lekarzy stało się jego członkami-korespondentami. Należeli do nich wynalazca szczepionki przeciwko ospie prawdziwej Edward

¹²⁶ J. Sadowska, A. Lutrzykowski, *Udział specjalistycznych towarzystw lekarskich w kształtowaniu się polskiej myśli medycznej* [w:] *Opieka zdrowotna w Łodzi od roku 1945: studium organizacyjno-historyczne, Szkice – Zbiór 3*, red. J. Fijałek, J. Supada, Wyd. AM w Łodzi, Łódź 1998, ss. 44–61.

¹²⁷ J. Michalski, *Kołątaj a Warszawskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk*, „Pamiętnik Literacki: czasopiśmo kwartalne poświęcone historii i krytyce literatury polskiej” 1951, t. 42, nr 3–4, s. 988.

¹²⁸ *Bibliografia Literatury Polskiej – Nowy Korbut*, t. 4: *Oświecenie*, op. cit., s. 190.

¹²⁹ T. Brzeziński, *Rozwój nauk medycznych i kształcenia lekarzy w Polsce w XIX i pierwszej połowie XX wieku* [w:] *Historia medycyny*, red. T. Brzezińskiego, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2000, s. 456.

Jenner (1749–1823), niemiecki lekarz Krzysztof Wilhelm Huffeland (1762–1836), włoski chirurg Antoni Scarpa (1747–1832), moskiewski lekarz Matwiej Jakowlewicz Mudrow (1772–1831). Od 1818 r. Towarzystwo wydawało własne czasopismo – „Pamiętnik Towarzystwa Lekarskiego Wileńskiego”, a od 1820 r. także „Dziennik Farmaceutyczny Wileński”. Po zamknięciu Uniwersytetu Wileńskiego w 1831 r. istniało ono dzięki współpracy z Akademią Medyko-Chirurgiczną¹³⁰.

W grudniu 1820 r. powstało Towarzystwo Lekarskie Warszawskie, w skład którego weszli lekarze z uznanym dorobkiem naukowym praktykujący nie tylko na terenie Warszawy, ale także w całym kraju i za granicą. Towarzystwo zostało utworzone z inicjatywy profesorów Uniwersytetu Warszawskiego: chirurga Andrzeja Franciszka Ksawerego Dybka (1783–1826), który został pierwszym jego wiceprezesem, Augusta Ferdynanda Wolffa (1768–1846), Józefa Czekierskiego (1777–1827), Franciszka Brandta, Maurycego Woyde’a (1791–1877), Fryderyka Roemera i lekarzy Jana Kuehne oraz Jana Theinera z Wydziału Akademicko-Lekarskiego Królewskiego Uniwersytetu Warszawskiego. Towarzystwo działało do wybuchu II wojny światowej, a w 1945 r. zostało reaktywowane. W latach 1939–1945 olbrzymia biblioteka stworzona przez jego członków utraciła całość swoich zbiorów, czyli 68 720 woluminów¹³¹. Protoplastą pierwszej polskiej organizacji samorządowej lekarzy było Collegium Medicorum Gedanensis. Powstało ono na początku XVII w. w Gdańsku w celu ograniczenia działalności znachorów i szarlatanów¹³². Próby obrony interesów zawodowo-ekonomicznych lekarzy poprzez tworzenie organizacji zawodowych mają w Gdańsku jeszcze dłuższą tradycję. W marcu 1454 r., wkrótce po zatwierdzeniu przez króla Kazimierza Jagiellończyka aktu wcielenia Gdańska do Królestwa Polskiego, chirurdzy pracujący na terenie miasta otrzymali statut cechowy zatwierdzający ich zwyczaje, prawa i obowiązki. W 1612 r. gdańscy lekarze utworzyli, usankcjonowane później przez króla Zygmunta III Wazę, Collegium Medicorum Gedanensis, które można uznać za pierwszą izbę lekarską na terenie Korony. Jej zadaniem była obrona interesów lekarzy, ich szkolenie, ustalanie wysokości należnego im wynagrodzenia,

¹³⁰ H. Bojczuk, *Towarzystwo Medyczne Wileńskie – pierwsze półwiecze (1805–1850)*, „Medycyna Nowożytna” 2000, 7/2, s. 75; H. Bojczuk, *Towarzystwo Medyczne Wileńskie – pierwsze półwiecze (1805–1850): zarys dziejów*, „Medycyna Nowożytna: studia nad historią medycyny” 2000, nr 7(2), s. 85.

¹³¹ P. Majewski, *Wojna i kultura. Instytucje kultury polskiej w okupacyjnych realiach Generalnego Gubernatorstwa 1939–1945*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2005, s. 271.

¹³² A. Augustynowicz, A. Skowron, M. Waszkiewicz, M. Eid, J. Sytnik-Czetwertyński, *A systematic analysis of the Polish Code of Medical Ethics*, „Journal of Education, Health and Sport” 2019, no. 9(7), ss. 703–704.

omawianie problemów dotyczących leczenia chorób, skuteczności leków oraz kontrolowanie aptek¹³³. Po likwidacji izb lekarskich w 1952 r. stowarzyszenie automatycznie stało się oddziałem warszawskim Polskiego Towarzystwa Lekarskiego. W latach 80. XX wieku zaczęła się odradzać samorządność lekarzy i lekarzy dentystów ze środowisk opozycyjnych i naukowych¹³⁴. Dzięki ich zaangażowaniu 17 maja 1989 r. uchwalono ustawę o izbach lekarskich i reaktywowano samorząd lekarski. Obecnie jednostkami samorządu lekarskiego są Naczelna Izba Lekarska oraz 23 okręgowe izby lekarskie i Wojskowa Izba Lekarska w Warszawie. Każdy lekarz i lekarz dentysta posiadający prawo wykonywania zawodu w Polsce jest członkiem izby okręgowej¹³⁵.

W 1889 r. przy Towarzystwie Lekarskim Warszawskim założono Sekcję Laryngologiczną, stanowiącą podwaliny pierwszego stowarzyszenia naukowego otolaryngologów polskich. Jej przewodniczącym został dr Teodor Heryng (1847–1925)¹³⁶. W tym czasie na świecie działało już 46 towarzystw laryngologicznych: 15 w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, 8 w Niemczech¹³⁷. W 1908 r. przy Towarzystwie Lekarskim Lwowskim została utworzona Sekcja Laryngologiczna, w 1909 r. przekształcona w Lwowskie Towarzystwo Otolaryngologiczne, któremu przewodniczył prof. Antoni Jurasz senior (1847–1923). W 1912 r. powstało Warszawskie Towarzystwo Otolaryngologiczne¹³⁸, którego statut zatwierdzony został na posiedzeniu Warszawskiej Komisji Gubernialnej ds. Związków i Stowarzyszeń. Jego prezesami zostali Ludwik Guranowski (1853–1926) i Zygmunt Srebrny (1860–1941)¹³⁹, a godność członka honorowego otrzymał Teodor Heryng. Aktywnie działali w nim: Zdzisław Dmochowski, Teodor Heiman, Alfred M. Sokołowski, Leopold Lubliner, Jan Moczulski, Robert Sinołęcki¹⁴⁰.

¹³³ P. Kordel, *Geneza, struktura i funkcjonowanie samorządu lekarskiego w Polsce w latach 1989–2009* [rozprawa doktorska], Uniwersytet Medyczny w Poznaniu, Poznań 2012, s. 21.

¹³⁴ P. Antkowiak, *Organizacja i zadania samorządu lekarskiego w Polsce* [w:] *Z badań nad samorządem zawodowym w Polsce*, red. R. Kmiecik, Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAM w Poznaniu, Poznań 2010, ss. 105–115.

¹³⁵ J. Umiastowski, *Wokół kodeksu etyki lekarskiej*, „Ethos” 1994, nr 1–2, ss. 1–2.

¹³⁶ A. Kierzek, *Problem tonsilotomii w ujęciu Teodora Herynga (1847–1925), Jana Sędziaka (1861–1932) i Ludwika Rydygiera (1850–1920)*, „Otolaryngologia Polska” 2007, nr 61(5), ss. 750–757.

¹³⁷ A. Kierzek, *Rozwój warszawskiej myśli otolaryngologicznej w XIX wieku*, Wydawnictwo Arboretum, Wrocław 1997, ss. 77–79.

¹³⁸ I. Cichocka-Szumilin, *Polskie Towarzystwo Otolaryngologiczne* [w:] *Słownik Polskich Towarzystw Naukowych*, t. I, Wydawnictwo PAN, Wrocław 1978, ss. 369–372.

¹³⁹ J. Gliński, *Słownik biograficzny lekarzy i farmaceutów ofiar drugiej wojny światowej*, t. 1, Urban & Partner, Wrocław 1997, ss. 384–385.

¹⁴⁰ A. Kierzek, *Ćwierćwiecze Sekcji Historycznej Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów – Chirurgów Głowy i Szyi*, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 2012, nr 1(2), ss. 161–165.

22 grudnia 1921 r. podpisany został przez członków-założycieli: Feliksa Erbricha, Ludwika Guranowskiego i Jana Szmurłę, zatwierdzony przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, statut Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego (PTOL)¹⁴¹, które powstało z połączenia Warszawskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego i Lwowskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego. Pierwszy zjazd, którego celem była integracja środowiska, odbył się w 1922 r. w Warszawie¹⁴². Prezesami Towarzystwa zostawali wybitni polscy naukowcy (tab. I)¹⁴³. W latach 1923–1924 powstawały kolejno sekcje w znaczących ośrodkach laryngologicznych: warszawska, lwowska, wileńska, łódzka, poznańsko-pomorska, krakowska. W okresie międzywojennym PTOL było organizatorem 14 krajowych zjazdów naukowych i wydawcą 15 tomów Polskiego Przeglądu Otolaryngologicznego, publikowanego od 1924 r. w Wilnie¹⁴⁴.

Tabela 1. Przedwojenni Prezesi Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego¹⁴⁵

Nazwisko i imię	Lata sprawowania funkcji
Feliks Erbrich	1921–1923
Teofil Zalewski	1923–1925
Jan Szmurło	1925–1926
Leopold Lubliner	1926–1927
Olgierd Pęski	1927–1928
Alfred Laskiewicz	1928–1929
Jan Czarnecki	1929–1937
Alfred Laskiewicz	1937–1938
Jan Szmurło	1938–1939

¹⁴¹ A. Kierzek, *Feliks Antoni Erbach (1874–1938) – współzałożyciel Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego*, „Otolaryngologia Polska” 2002, vol. 56, nr 2, s. 263.

¹⁴² I. Cichocka-Szumilin, *Stan otolaryngologii w Polsce z uwzględnieniem roli Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego* [w:] *Stan medycyny polskiej w opinii polskich towarzystw lekarskich*, red. M. Stefanowski, T. Koszarowski, J. Nowicki, Zrzeszenie Polskich Towarzystw Lekarskich, Warszawa 1971, ss. 172–177.

¹⁴³ J. Barański, *Zarys historii otolaryngologii polskiej w okresie 1918–1939*, „Acta Biologica et Medica Societatis Scientiarum Gedanensis” 1966, nr 10, ss. 5–70.

¹⁴⁴ J. Małecki, *Polskie Towarzystwo Otolaryngologiczne*, „Otolaryngologia Polska” 1974, nr 28(4), ss. 397–400.

¹⁴⁵ I. Cichocka-Szumilin, *Polskie Towarzystwo Otolaryngologiczne*, op. cit., ss. 369–372.

W listopadzie 1924 r. z inicjatywy dr. Jana Pieniżka powstała Sekcja Łódzka Towarzystwa Otolaryngologicznego. Jej skład liczył początkowo 10 członków. W latach 1924–1926 przewodniczącym był dr Dawid Rabinowicz, wiceprzewodniczącym dr Brunon Czaplicki, sekretarzem dr Kalikst Bronikowski, skarbnikiem dr Dawid Weissbrum. Na odbywających się co dwa miesiące zebraniach członkowie Towarzystwa wygłaszali referaty dotyczące doświadczeń w diagnozowaniu i leczeniu chorých z dolegliwościami z zakresu laryngologii, omawiali nowości z piśmiennictwa, w tym z „Polskiego Przeglądu Oto-Laryngologicznego”, który był przez wszystkich obowiązkowo prenumerowany. W latach 1926–1928 funkcję przewodniczącego pełnił dr Dawid Helman (1875–1942), były lekarz oddziału czołgów w 31 pułku Strzelców Kaniowskich, ordynator Oddziału Laryngologii Szpitala Okręgowego w Łodzi. Dr D. Helman od 5 listopada 1939 r. był członkiem Rady Starszych w getcie łódzkim, kierował Wydziałem Zdrowia Gminy, był także zastępcą przełożonego Starszeństwa Żydów – Chaima Mordechaja Rumkowskiego (1877–1944).

Wraz z rozwojem łódzkich szpitali powstawały nowe ośrodki otolaryngologiczne, a zatrudnieni w nich lekarze stawali się członkami Towarzystwa. W okresie przedwojennym opublikowanych zostało wiele prac naukowych, których autorami byli łódzcy specjaliści:

Helman D., „Przyczynek do kazuistyki torbieli krtani”, „Polski Przegląd Oto-Laryngologiczny” 1933/34, tom VIII.

Helman D., „Wspomnienie pośmiertne poświęcone pamięci prof. G. Aleksandra”, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 1935, tom IX, z. 1.

Helman D., „Nawrotowe zapalenie wyrostka sutkowatego”, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 1935, tom IX, z. 1.

Czaplicki B., „Wtórne zakażenia górnych dróg oddechowych po dławcu u dzieci”, „Księga Pamiątkowa współpracowników Rektora J. Brudzińskiego”.

Czaplicki B., „Ciała obce w oskrzelach”, „Pediatria Polska” 1928.

Czaplicki B., „Ropne zapalenie ucha środkowego u dzieci w pierwszym roku życia”, „Warszawskie Czasopismo Lekarskie” 1934.

Imich J., „Tonsillektomia u dzieci”, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 1931.

Imich J., „Przypadek porażenia nerwu odwodzącego pochodzenia usznego”, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 1933/34, tom VIII, z. 3/4.

Rakowski Z., „O stosowaniu jonizacji w leczeniu przewlekłych ropnych zapaleń ucha środkowego”, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 1932, tom VII, z. 4.

Małowist S., „Z kazuistyki pozagałkowego zapalenia nerwu wzrokowego pochodzenia usznego”, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 1932, tom VIII, z. 3/4¹⁴⁶.

Pożoga wojenna przerwała prace Towarzystwa, jednak tradycja spotkań i wymiany doświadczeń pomiędzy specjalistami przetrwała. Oddział Łódzki Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego został reaktywowany, z inicjatywy członków zespołu, w 1945 r., cztery miesiące po powstaniu Katedry i Kliniki Chorób Uszu, Nosa, Gardła i Krtani Uniwersytetu Łódzkiego. Pierwsze zebranie odbyło się 5 lutego 1946 r.¹⁴⁷. W inauguracyjnym posiedzeniu wzięło udział 15 osób. Wybrano Zarząd w składzie: przewodniczący: prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski, wiceprzewodniczący: prof. B. Dylewski, dr B. Czaplicki, sekretarz: dr W. Łukomski, skarbnik: dr St. Kmita¹⁴⁸. Zgodnie z założeniem statutowym, że jego „głównym celem jest szerzenie postępu i rozwoju wiedzy lekarskiej w zakresie chorób nosa, gardła, krtani i uszu oraz dziedzinach pokrewnych”, od momentu powstania do dziś Oddział Łódzki Towarzystwa spełnia te funkcje. W 1961 r. na wniosek docenta Jana Danielewiczca powstała Sekcja Laryngologii Dziecięcej PTORL¹⁴⁹, której obecnie przewodniczy prof. Jarosław Szydlowski, a w 1963 r. we Wrocławiu została utworzona Sekcja Audiologiczna PTORL, której wieloletnim przewodniczącym był od 1996 r. prof. Wiesław J. Sułkowski (1934–2021). W strukturach PTORL działają też: Sekcja Foniatryczna, której przewodniczy prof. Jurek Olszewski, Sekcja Historyczna pracująca pod kierunkiem prof. Andrzeja Kierzka, Sekcja Onkologiczna prowadzona przez prof. Pawła Burduka, Sekcja Otologii i Otoneurologii działająca pod kierunkiem prof. Wioletty Pietruszewskiej, Sekcja Rynologii i Chirurgii Plastycznej Twarzy – prof. Eliza Brożek-Mądry.

Dokonując przeglądu łódzkiego środowiska naukowego, nie sposób nie wspomnieć o socjologicznej szkole metodologicznej działającej w Uniwersytecie Łódzkim już w latach 60. XX w. W tym czasie Zygmunt Gostkowski (1926–2014) opublikował tekst „Z zagadnień socjologii wywiadu”. Do szkoły należała grupa socjologów związanych z Janem Lutyńskim (1921–1988) i Zygmuntem Gostkowskim. Szkoła ta posiada własną genealogię, ma mistrza i skupionych wokół niego uczniów, wśród

¹⁴⁶ B. Czaplicki, *Wspomnienia o działalności Sekcji Łódzkiej Polskiego Towarzystwa Oto-Laryngologicznego w okresie 1921–1939*, z archiwum prywatnego dr Anny Pajor.

¹⁴⁷ *Katedra i Klinika Otolaryngologiczna*, „Annales Academiae Medicae Lodzensis” 1970, t. 13, suppl. 6, s. 335.

¹⁴⁸ Protokoły posiedzeń Oddziału Łódzkiego PTORL – materiały wewnętrzne.

¹⁴⁹ M. Góralówna, E. Kossowska, *Historia otolaryngologii dziecięcej w Polsce*, „Otolaryngologia Polska” 1991, 45, suppl., ss. 325–326.

nich także kształconych w jego „duchu”, których można nazwać „uczniami pośrednimi” lub „uczniami uczniów”¹⁵⁰.

1.3. Zarządzanie szkołami naukowymi

Próba zdefiniowania zarządzania jako nauki obecna jest w licznych publikacjach poświęconych tym zagadnieniom. W „Encyklopedii Powszechnej PWN” opisywane jest ono jako „zbiór działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu związane- go z interesem danego przedmiotu zarządzania, realizowanych w następującej sekwencji: planowanie, organizowanie, przeprowadzenie oraz kontrolowanie”¹⁵¹. Ricky W. Griffin – profesor zarządzania w Texas A&M University, College of Business Administration oraz Graduate School of Business, określa je jako zestaw działań skierowanych na ludzkie, finansowe, rzeczowe, a także informacyjne zasoby, wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów¹⁵². Tadeusz Pszczołowski (1922–1999), profesor Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, redaktor naczelny „Prakseologii”, wskazuje, że zarządzanie jest to działanie związane z kierowaniem ludźmi¹⁵³. Bohdan Gliński uważa natomiast, że są to działania, które mają zapewnić takie funkcjonowanie organizacji lub osób, które jest zgodne z celami zarządzających¹⁵⁴. Z kolei w „Méthodologie vers une science de l'action” R. Caude’a i A. Moles’a czytamy, że zarządzanie to sztuka osiągania pozytywnych rezultatów finansowych przy zastosowaniu środków przedsiębiorstwa i z uwzględnieniem stosunków, jakie może ono utrzymywać ze swoim otoczeniem¹⁵⁵. W definicji Andrzeja Koźmińskiego i Dariusza Jemielniaka zarządzanie to świadome stwarzanie warunków dla sprawnego funkcjonowania organizacji, które umożliwia jej realizację misji i celów¹⁵⁶. Według Stanisława Sudoła jest to rodzaj szeroko rozumianego zespołowego kierowania, podejmowanego wspólnie dla zrealizowania celu; proces dokonujący się w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, struktury i rodzaju działalności, którą prowa-

¹⁵⁰ K. Grzeszkiewicz-Radulska, A. Krzewińska, *O tym, jak napisać biografię naukową (Łódzka szkoła metodologiczna)*, „Przegląd Socjologiczny” 2015, t. LXIV/4, ss. 27–49.

¹⁵¹ *Encyklopedia Powszechna PWN*, op. cit., s. 837.

¹⁵² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 6.

¹⁵³ T. Pszczołowski (red.), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978, s. 288.

¹⁵⁴ B. Gliński, *Zarządzanie* [w:] *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1974, s. 929.

¹⁵⁵ R. Caude, A. Moles, *Methodologie vers une science de l'action*, Gauthier-Villars, Paryż 1964, s. 450.

¹⁵⁶ A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18.

dzi. „Jest działaniem człowieka skierowanym do innych ludzi”¹⁵⁷. Dlatego też wyodrębnić można różne zakresy zarządzania, często niejednoznacznie związane z przedmiotem, zakresem metodologicznym i pojęciowym tej nauki. Jak zauważył Tadeusz Oleksyn, zarządzanie obejmuje bardzo różne sfery życia, od państwa, przedsiębiorstwa, finansów, aktywów, środowiska, czasu, po zasoby ludzkie, relacje, kapitał niematerialny, a nawet kulturę i wiedzę, konflikty czy stres¹⁵⁸.

W tym kontekście zarządzanie szkołami naukowymi staje się także ciekawym elementem wielorakiego spojrzenia na działalność naukowo-badawczą człowieka. Szkoły naukowe są to organizacje nieformalne, sieciowe. Powołując się na próbę definicji organizacji sieci zaproponowaną przez Pawła Stępkę i Konrada Subdę, jest to grupa osób, która działając niezależnie, współpracuje dla osiągnięcia wspólnego celu, nakierowanego na rozwój wiedzy. Jest to struktura niehierarchiczna, w której jednostki są związane ze sobą różnego rodzaju relacjami społecznymi, przekraczającymi oficjalne granice wyznaczone przez formalną strukturę organizacyjną, np. katedrę uniwersytecką. W jej opisie dużą rolę odgrywają relacje społeczne, komunikacja wewnętrzna, tworzenie, akumulacja i transfer wiedzy oraz innowacje w organizacji¹⁵⁹. Opierając się na wspomnianej już kategoryzacji Karla Weicka, należą one, podobnie jak uczelnie wyższe, do grupy systemów luźno powiązanych (*loosly coupled*)¹⁶⁰. Wynika z tego, że wielorakie aspekty systemu organizacyjnego są w nich rozwinięte w różnym stopniu. W obrębie każdej organizacji wyróżnić można trzy podstawowe podsystemy: strategię, strukturę i kulturę organizacyjną¹⁶¹. W szkole naukowej trudno doszukać się strategii działania. Nie tworzy ona świadomie planów i celów strategicznych, nie ma też konkretnie sformułowanej misji. Jednakże w zamysłu jej założycieli, twórców, pionierów istnieje wyobrażenie, jak powinno wyglądać jej funkcjonowanie. Formułują oni ideę przewodnią, a więc to, co szkoła – jako określony typ organizacji – chciałaby osiągnąć. Tak sformułowane strategie mają

¹⁵⁷ S. Sudół, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przegląd Organizacji” 2016, 4(915), ss. 4–5.

¹⁵⁸ T. Oleksyn, *Granice zarządzania* [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 54.

¹⁵⁹ P. Stępka, K. Subda, *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor” 2009, nr 1(28) [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/28/id/618>, 28.01.2022.

¹⁶⁰ K.M. Sorensen, *Presja na zmiany i możliwości ich wprowadzania w systemie zarządzania w szkołach wyższych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, nr 2, s. 39.

¹⁶¹ K. Klimkiewicz, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako wyraz kultury organizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 156, s. 144.

charakter emergentny, wyłaniają się w procesie działania, bez procesów zarządzania strategicznego. Jeśli za drugi element systemu organizacyjnego uznamy strukturę organizacyjną, to trzeba przyjąć, że również ona ma najczęściej charakter nieformalny. Struktura szkoły naukowej nie jest prostym odbiciem struktury ośrodka naukowego, w którym mieści się dana szkoła. Jest to struktura skupiająca ludzi pracujących np. w różnych katedrach czy instytutach o wspólnych zainteresowaniach naukowych, komunikujących się ze sobą, prowadzących wspólne badania. Stają się oni członkami szkoły naukowej, mimo że nie piastują żadnych stanowisk w strukturze organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest najbardziej wyrazistym aspektem organizacji opartym na wspólnocie wartości, autorytetach naukowych, bohaterach. Uwzględniając różne aspekty zarządzania, można dojść do wniosku, że zarządzanie szkołą naukową jest bardzo ograniczone, albowiem etapy jej rozwoju to spontaniczny, a nie planowy proces zarządzania. Trudno znaleźć tu elementy marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, finansami. Najbliższymi obszarami zagadnieniom wydaje się tu być zarządzanie wiedzą i informacją w rozumieniu gromadzenia, analizowania i przetwarzania zasobów wiedzy o coraz doskonalszym technologicznym wymiarze, zarządzanie kapitałem ludzkim oraz zagadnienie przywództwa w organizacji.

Zarządzanie wiedzą ZM wywodzi się od terminu *knowledge management* – KM¹⁶². Można je odnieść do wielu aspektów obecnych w literaturze przedmiotu nauk o zarządzaniu¹⁶³. Według definicji P. Murraya i A. Myersa jest to „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”¹⁶⁴. Według D.J. Skyrme jest to „systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji”. T.A. Stewart zaś opisuje zarządzanie wiedzą jako posiadanie wiedzy o tym, co wiedzą poszczególne osoby, zdobywanie jej i organizowanie, jak również korzystanie z niej w celu uzyskania korzyści¹⁶⁵. Reasumując, zarządzanie wiedzą obejmu-

¹⁶² Słownik pojęć ekonomicznych, t. 10, PWN, Warszawa 2007, s. 195.

¹⁶³ R.M. Grant, *Shifts in the world economy: the drivers of knowledge management* [w:] *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, red. C. Despres, D. Chauvel, Butterworth Heinemann, Boston 2000, ss. 27–53.

¹⁶⁴ M. Strojny, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 10, s. 7.

¹⁶⁵ A. Mazurkiewicz, *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, nr 7, ss. 415–416.

je metody i praktyki pozyskiwania i dzielenia się wiedzą w celu poprawy skuteczności działania organizacji¹⁶⁶. E.M. Awad i H.M. Ghaziri definiują zarządzanie wiedzą jako „szybko rozwijający się interdyscyplinarny model działalności biznesu, w którym wiedza jest centralnym punktem struktury całej organizacji”¹⁶⁷. I. Hejduk, W. Grudzewski postrzegają je jako ogół procesów pozwalających na „tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji”¹⁶⁸.

Koncepcja zarządzania wiedzą narodziła się w 1987 r. na pierwszej konferencji pt. „Managing the knowledge assets into 21 st. century”, zorganizowanej wspólnie przez Uniwersytet Purdue i firmę DEC. Według Alvina Tofflera (1928–2016), amerykańskiego pisarza i futurologa, przedstawiciela nurtu nauki stosowanej, istnieją cztery cechy odróżniające wiedzę od innych zasobów ważnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należą do nich: dominacja wiedzy jako najistotniejszego elementu strategii, nieograniczoność zasobów, wspólne wykorzystanie jej przez wiele osób w tym samym czasie, a także nieliniowość wykorzystania, gdyż brak jednoznacznego powiązania pomiędzy wielkością zasobów wiedzy i uzyskiwanymi dzięki temu korzyściami. Zgodnie z założeniami Michaela Polonayi można dokonać podziału wiedzy na jawną (*explicit knowledge*) i ukrytą (*tacit knowledge*). Zarządzanie wiedzą formalną odbywa się poprzez jej zdobywanie, organizowanie, a następnie przechowywanie informacji. Wiedza w tym podejściu jest postrzegana jako pasywna: złożona z faktów i stwierdzeń, które mogą być rozpowszechniane¹⁶⁹. Wiedza ukryta nie jest nigdzie zapisana i jest częścią kapitału intelektualnego. Dla zarządzania wiedzą konieczne jest zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych, systemów zarządzania i metod pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego (*balanced scorecard*, *intangible asset monitor* czy *skandia navigator*) oraz kultury organizacyjnej zorientowanej na społeczność tworzącą organizację. Obecnie wyróżnić można trzy kierunki rozwoju zarządzania wiedzą. Pierwszy pochodzi z 1995 r., kiedy to Japończycy Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi opublikowali wspólnie pracę „The knowledge – creating Company – How Japanese Compa-

¹⁶⁶ M.R. Sarmadi, B. Zandi, Z. Nouri, M. Gholamali Lavasani, *Information and Communication Technology and Knowledge Management in Higher Education System*, „Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences” 2017, vol. 8(2); N. Sedziwien, J. Vveinhardt, *The paradigm of knowledge management in higher educational institutions*, „Engineering Economics” 2009, vol. 5(65).

¹⁶⁷ E.M. Awad, H.M. Ghaziri, *Knowledge Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey 2004.

¹⁶⁸ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2005, nr 1(8), ss. 1–5.

¹⁶⁹ J.C. Thomas, W.A. Kellogg, T. Erickson, *The knowledge management puzzle: human and social factors in knowledge management*, „IBM Systems Journal” 2001, vol. 40, no. 4, s. 863.

nies *Create the Dynamics of Innovation*”, w której zawarli podstawy zarządzania wiedzą (mówiąc o „spirali wiedzy”). Drugi kierunek, wywodzący się z zarządzania strategicznego i opisywany jako podejście zasobowe (*resource-based view*), określa rolę kluczowych kompetencji w długofalowym rozwoju przedsiębiorstwa. Trzeci kierunek odnosi się do doświadczeń firm konsultingowych, w których zauważono, że aktualna wiedza staje się znaczącym elementem wzrostu konkurencyjności¹⁷⁰. Cele zarządzania wiedzą skupiają się wokół: tworzenia wiedzy, pozyskiwania do niej dostępu i jej zastosowania w procesach podejmowania decyzji, upowszechniania i rozwoju¹⁷¹. Według Andrzeja Koźmińskiego zarządzanie wiedzą to umiejętność sterowania, porządkowania, magazynowania oraz przetwarzania i wykorzystywania wiedzy, która wymaga spełnienia określonych warunków:

- społeczno-kulturowych – tzn. posiadania odpowiedniej liczby wysoko wykwalifikowanych osób;
- ekonomicznych – dotyczących właściwego sposobu finansowania przedsięwzięć;
- instytucjonalno-prawnych – rozwój wiedzy powinien być przedkładany nad inne zasoby przedsiębiorstwa, natomiast nowoczesne technologie powinny gwarantować jego bezpieczeństwo¹⁷².

Bogdan Nogalski i Adam Kowalczyk uważają, że będąc kluczowym zasobem, wiedza warunkuje sukces rynkowy każdego przedsięwzięcia. Postrzegają też sposób zarządzania nią jako interdyscyplinarne działania pozwalające na jej efektywne wykorzystanie w celu realizacji zamierzeń i misji¹⁷³. Marcin Kłak zauważa, że w dzisiejszych czasach wiedza stała się najważniejszym strategicznym zasobem przedsiębiorstwa. Obecnie szacuje się, że całość wiedzy, jaką dysponujemy, podwaja się średnio co pięć lat, podczas gdy na przełomie XIX i XX w. ludzkość potrzebowała na

¹⁷⁰ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., ss. 1–5.

¹⁷¹ L.A. Halawi, R.V. McCarthy, J.E. Aronson, *Knowledge management and the competitive strategy of the firm*, „The Learning Organization” 2006, no. 13(4), ss. 384–397; M. Evans, K. Dalkir, C. Bidian, *A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model*, „The Electronic Journal of Knowledge Management” 2015, no. 12(2), s. 47; D.A. Alexandropoulou, V.A. Angelis, M. Mavri, *Knowledge management and higher education: present state and future trends*, „International Journal of Knowledge and Learning” 2009, vol. 5(1), ss. 96–106.

¹⁷² D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer 2012, ss. 12–19.

¹⁷³ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, ss. 105–110.

to 50 lat¹⁷⁴. Nie bez znaczenia pozostaje tu burzliwy rozwój technik informatycznych, co szczególnie uwidoczniło się w ostatnich latach¹⁷⁵, a przyczyniła się do tego również pandemia Covid-19.

Według Agnieszki Sopińskiej i Piotra Wachowiaka można wyróżnić cztery strategie zarządzania wiedzą. Pierwsza z nich zakłada, że wiedza to kluczowy aktyw przedsiębiorstwa, stanowiący najważniejsze źródło jego przewagi konkurencyjnej – działalność przedsiębiorstwa jest determinowana przez poziom zdolności intelektualnych pracowników. Druga strategia opisuje zarządzanie wiedzą jako metodę doskonalenia funkcjonowania organizacji. Kapitał intelektualny służy tu do ulepszenia produktu czy usługi. Według trzeciej, stosowanej w firmach konsultingowych czy urzędach, wokół wiedzy koncentruje się podstawowa działalność przedsiębiorstwa; stanowi ona dla niego podstawowy warunek przetrwania. Czwarta strategia dotyczy przedsiębiorstw działających w złożonych i zmiennych sektorach, które wymagają ciągłego usprawniania. Zarządzanie wiedzą opiera się na założeniu, że właściwe wykorzystywanie zasobów wiedzy stanowi cel strategiczny organizacji na konkurencyjnym rynku¹⁷⁶. Wyodrębnić można trzy najważniejsze kierunki rozwoju zarządzania: model zasobowy, model japoński i model procesowy. Model zasobowy wywodzi się z lat 90. XX w. i opiera się na teorii „źródeł wiedzy” Dorothy Leonard-Barton z Harvard Business School i traktuje wiedzę jako najistotniejszy zasób organizacji. Dla jej prawidłowego funkcjonowania konieczne jest współdziałanie wielu czynników, do których należą: pobieranie wiedzy z otoczenia, wdrażanie nowych technologii, umiejętność eksperymentowania, wspólnego rozwiązywania problemów, a także posiadanie przez pracowników wiedzy oraz kluczowych umiejętności dotyczących systemów zarządzania. Model japoński zarządzania wiedzą opiera się na opisywanej wcześniej „spirali wiedzy” Nonaki i Takeuchiego. Model procesowy obejmuje trzy główne fazy procesu zarządzania wiedzą: jej nabywanie, dzielenie się nią oraz przekształcanie jej w konkretne decyzje¹⁷⁷.

¹⁷⁴ M. Fic, *Gospodarka oparta na wiedzy [w:] Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 95.

¹⁷⁵ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Kieleckiego Towarzystwa Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2010, s. 7.

¹⁷⁶ B. Choi, H. Lee, *Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process*, „Expert Systems with Applications” 2002, no. 23, ss. 173–187.

¹⁷⁷ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 2, s. 14.

Wspomniane wczesne prace na temat zarządzania wiedzą, odwołujące się do różnic między wiedzą jawną (*explicit knowledge*) i ukrytą (*tacit knowledge*), zaproponowanych przez Michaela Polonayi, mogą zostać odniesione do kultury i tożsamości organizacyjnej szkół naukowych. Skuteczne zarządzanie wiedzą niesie możliwość przekształcenia wiedzy ukrytej w wiedzę formalną i dostępną. Wiedza ukryta odzwierciedla procesy podświadomości, które przebiegają bez świadomej kontroli i są niezauważalne przez jednostkę¹⁷⁸. Można to skojarzyć z kulturowym sposobem organizowania, w przypadku którego tożsamość i kultura organizacyjna są rodzajem wiedzy ukrytej. Konieczne jest poddanie świadomej analizie nawykowych zachowań, aby zrozumieć, że pod nimi kryją się wartości, normy, rytuały. W przypadku procesu organizowania jest to wiedza ukryta. Innym odniesieniem do zarządzania wiedzą szkoły naukowej jest podejście opisujące wiedzę i pamięć organizacyjną. Terminy te obejmują informacje, które są przetwarzane przez członków zespołu w zakresie ich zdobywania i przechowywania. Jest to proces obejmujący wcześniejsze doświadczenia (zarówno sukcesy, jak i porażki), co pozwala na uniknięcie błędów w przyszłości. Pamięć organizacyjna, będąca zbiorem wspólnych kompetencji, wiedzy i doświadczenia, wpisuje się w funkcjonowanie szkoły naukowej¹⁷⁹.

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest obecne od wielu lat w naukach o zarządzaniu, a specjalizacja ludzi podczas wykonywanej przez nich pracy była opisywana już przez starożytnych myślicieli. Ksenofont (ok. 430 r. p.n.e.–ok. 355 r. p.n.e.), w dziele „*Oikonomikos*”, zauważył, że „wyspecjalizowany rzemieślnik wykona rzecz lepszą od zwykłego producenta”¹⁸⁰. W. Petty (1623–1687) opisał cztery czynniki tworzące bogactwo narodowe: ziemię, pracę, środki trwałe i materiały oraz właśnie kapitał ludzki, obejmujący kwalifikacje zawodowe, dzięki którym można podnieść efektywność pracy. W teorii ekonomicznej A. Smitha (1723–1790) znalazł się zapis dotyczący roli osób wykwalifikowanych pośród innych elementów kapitału. Kształcenie pracowników traktował na równi z innymi inwestycjami firmy. Twierdził też, że kapitał człowieka staje się elementem majątku społeczeństwa, do którego człowiek przynależy¹⁸¹. I. Fisher (1867–1947) przez pojęcie kapitału ludzkiego rozumiał wiedzę, umie-

¹⁷⁸ W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą (1)*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2004, nr 11(400), ss. 11–14.

¹⁷⁹ J.P. Walsh, G.R. Ungson, *Organizational memory*, „Academy of Management” 1991, vol. 16, no. 1, ss. 57–91.

¹⁸⁰ W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1987, s. 46.

¹⁸¹ A. Wieczorek-Szymańska, *Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii – przegląd wybranych podejść*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2010, nr 17, ss. 158–159.

jętności, zdrowie i energię człowieka, które mogą być pomnażane dzięki doskonaleniu, poszerzaniu wiedzy i nabywaniu nowych umiejętności¹⁸².

Pojęcie kapitału ludzkiego zostało wprowadzone po raz pierwszy do literatury przedmiotu w 1975 r. przez Gary'ego S. Beckera (1930–2014), laureata Nagrody Nobla z ekonomii z roku 1992, i było rozumiane jako społeczny koszt pracy, a następnie zostało zaadoptowane przez naukę o zarządzaniu kadrami. Według definicji S.R. Domańskiego kapitał ludzki, to „[...] zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej, zawarty w danym społeczeństwie/narodzie”. Jest tworzony przez ludzi związanych z daną organizacją, posiadających kwalifikacje, które są dla niej przydatne¹⁸³. Według definicji „Leksykonu zarządzania” jest to zbiór właściwości członków organizacji: „wiedzy, umiejętności, cech psychologicznych, zdrowia, zachowania, posiadających określoną wartość”. Kapitał ludzki jest najważniejszym elementem kapitału intelektualnego organizacji¹⁸⁴. W neoklasycznej teorii kapitału ludzkiego można znaleźć dwa podejścia, w których pojęcie to jest analizowane – makroekonomiczne i mikroekonomiczne. Skala makro opisuje kapitał danej społeczności, zaś mikro dotyczy jednostki¹⁸⁵. Jak zauważają P.M. Wright i G.C. McMahan, kapitał ludzki stanowi wynik zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem badaczy zastosowanie adekwatnych metod i technik ma dodatni wpływ na kapitał ludzki w organizacji¹⁸⁶. Wyodrębnić można wiele modeli zarządzania kapitałem ludzkim. Należą do nich m.in. modele L. Bassiego i D. McMurrera oraz model D. Whitaker. W modelu L. Bassiego i D. McMurrera opisane zostały dwadzieścia trzy praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w pięciu aspektach, do których zaliczono: przywództwo, zaangażowanie, dostęp do wiedzy, unowocześnienie zatrudnienia, zdolność uczenia się organizacji oraz zachowań organizacyjnych¹⁸⁷. Model D. Whitaker zakłada, że jest to system działań prowadzących do lepszego, długofalowego wykorzystania zdolności orga-

¹⁸² I. Stalończyk, *Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 32.

¹⁸³ A. Kościelniak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, r. 10, nr 1, cz. 3, ss. 369–370.

¹⁸⁴ *Leksykon zarządzania*, Diffin, Warszawa 2004, s. 193.

¹⁸⁵ B. Koźuch, *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki* [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, red. J. Kotowicz-Jawor, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 175.

¹⁸⁶ P.M. Wright, G.C. McMahan, *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, „Journal of Management” 1992, vol. 18, ss. 295–320.

¹⁸⁷ L. Bassi, D. McMurrer, *Maximizing Your Return on People*, „Harvard Business Review” 2007, no. 85(3), ss. 115–123.

nizacji¹⁸⁸. Perspektywa opisu kapitału zasobów ludzkich uwzględnia wiele cech, do których zaliczyć można: unikatowość, umiejętności, wiedzę, doświadczenia, wysokie koszty substytucji, których nie można zastąpić innymi warunkami, choć podlegają one kontroli organizacji¹⁸⁹. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest ewoluującą kontynuacją koncepcji zasobów ludzkich, która spowodowała dalsze zmiany w naukach o zarządzaniu. Pojawiły się nowe subdyscypliny, jak zarządzanie wiedzą i zarządzanie talentami¹⁹⁰. Zarządzanie kapitałem ludzkim ma dla firm znaczenie strategiczne. Obejmuje długotrwałe działania, których celem jest tworzenie i utrzymywanie kapitału ludzkiego, pozwalające na uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Ponadto wszystkie decyzje mające znaczenie dla polityki zatrudnienia, a także rozwoju pracowników. Zarządzanie kapitałem ludzkim wpływa na relacje między przełożonymi a personelem i sposób kierowania ludźmi. Powinno stanowić element komplementarny wobec misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim charakteryzuje się nastawieniem na ludzi – stanowiących główny kapitał przedsiębiorstwa. Aby te założenia można było wcielić w życie, powinna je przyjąć nie tylko kadra kierownicza, ale także zarządzająca. Istotne jest tu także określenie powiązań z kulturą organizacyjną firmy oraz uwzględnienie zmian i rozwoju organizacji jako zjawisk społecznych. Najważniejszym wykorzystywanym narzędziem jest strategia personalna, obejmująca planowanie zatrudnienia, rekrutację, motywowanie i rozwój pracowników oraz ocenianie ich pracy, komunikowanie się wewnątrz organizacji, kształtowanie kosztów pracy, kształtowanie kultury organizacyjnej oraz redukcję zatrudnienia¹⁹¹.

Ekonomia behawioralna, nawiązująca do koncepcji psychologii kognitywnej oraz neoewolucjonizmu, jest wykorzystywana w organizacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim do wyjaśnienia zachowań ludzkich w relacjach: pracownik–pracownik i pracownik–pracodawca. Na podstawie umiejętności i zdolności człowieka ocenia jego możliwości zawodowe. Opisuje też cechy predysponujące kierujących zespołem do sprawowania swoich funkcji: zdolności reagowania na zachowania ludzi

¹⁸⁸ D. Whitaker, *Human Capital. Management or Measurement?*, „Personnel Today” 2007, vol. 2, no. 13, ss. 201–208.

¹⁸⁹ A. Carmeli, J. Schaubroeck, *How Leveraging Human Resource Capital with its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations*, „Human Resource Management” 2005, no. 44(4), ss. 391–412.

¹⁹⁰ C. Zając, *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, vol. 1, s. s. 200.

¹⁹¹ M. Romanowska, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46, ss. 174–176.

kie, umiejętności prawidłowego motywowania, łagodzenia konfliktów, dostosowania odmienności do pozostałych członków grupy¹⁹². W szkole naukowej jej założyciel musi pełnić opisane wyżej funkcje. Członkowie szkoły to ludzie o różnych aspiracjach, ambicjach i zdolnościach, którzy muszą funkcjonować wspólnie, razem prowadzić badania, spotykać się. Konieczność poznania i interpretacji ludzkich postaw w obrębie grupy badaczy przez zarządzających szkołą naukową stanowi jeden z czynników jej trwania i sprawnego funkcjonowania.

W literaturze znaleźć można wiele prób zdefiniowania pojęcia talentu. Władysław Kopaliński definiuje go jako wybitne uzdolnienia predysponujące człowieka do twórczych albo odtwórczych działań¹⁹³. Jan Władysław Dawid określa go jako „spotęgowanie uzdolnienia”¹⁹⁴. Richard Di Georgio natomiast opisuje to pojęcie jako indywidualny sposób myślenia, odczuwania i zachowania osiągniany przez człowieka w warunkach maksymalnej efektywności, z założeniem, że zostaje on dostrzeżony i wykorzystany¹⁹⁵. Harrington Emmerson postawił znak równości pomiędzy pojęciem talentu i autorytetu, który „rodzi się wewnątrz człowieka i nie może być przejęty lub nadany z góry”. Uważał, że autorytet jest wrodzony, składa się z: cech charakteru człowieka, jego kompetencji, odwagi, umiejętności przekonywania innych do swoich racji, wiary w siebie, braku obaw przed braniem za coś odpowiedzialności, inicjatywy oraz pomysłowości¹⁹⁶. Stanisława Borkowska zauważa, że ludzie utalentowani są przedsiębiorczy, kreatywni i stanowią podstawę rozwoju przedsiębiorstw¹⁹⁷.

Aleksy Pocztowski opisuje talent jako cechę człowieka, który wnosi do organizacji własne cele¹⁹⁸. Stanisław Chełpa podkreśla złożoność definicji talentu, uwzględniając w niej: ponadprzeciętny potencjał intelektualny, wyjątkową sprawność odnoszenia się do specyficznych obszarów funkcjonowania ludzi, motywację, dojrze-

¹⁹² *Zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu ekonomii behawioralnej*, „Współczesna Gospodarka” 2014, nr 5(4), s. 88.

¹⁹³ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 2000, s. 493.

¹⁹⁴ J.W. Dawid, *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Wrocław 1966, s. 253.

¹⁹⁵ R. DiGeorgio, *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management” 2004, vol. 4, no. 1, ss. 75–81

¹⁹⁶ M. Jabłoński, *Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 60, nr 3, s. 34.

¹⁹⁷ S. Borkowska, *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2005, s. 12.

¹⁹⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 15.

łość emocjonalną oraz odporność psychiczną¹⁹⁹. Joseph Renzulli skonstruował trój-
aspektowy model wybitnych zdolności obejmujący ponadprzeciętne umiejętności,
twórczość oraz zaangażowanie w pracę. Szczególne uzdolnienia mogą przyjmować
postać monouzdolnienia – dotyczą wówczas jednej dziedziny, lub multiuzdolnie-
nia – obejmują wówczas kilka wymiarów wiedzy i umiejętności²⁰⁰. Talenty można też
definiować w dwóch aspektach. Pierwszy to zbiór cech obejmujących predyspozy-
cje, uzyskane kompetencje, poziom inteligencji oraz wysokie kompetencje pracow-
ników i ich potencjał. W drugim kontekście talent stanowi indywidualną cechę, którą
mają tylko nieliczni, wybrańcy. Można także przyjąć, że wszyscy członkowie zespo-
łu mają ukryte talenty i rolą zarządzających jest ich odkrywanie i właściwe wykorzy-
stanie dla dobra instytucji²⁰¹. W odniesieniu do organizacji pracownik utalentowa-
ny w sposób wyjątkowy, wyróżniający się wpływa na wzrost wartości firmy, ma rów-
nież predyspozycje do sprawowania wyższych stanowisk menedżerskich²⁰². Wielu
badaczy zauważa, że najlepsza strategia personalna zakłada poszukiwanie właści-
wych ludzi, zapewnienie im warunków do rozwoju i zatrudnianie największej liczby
najwybitniejszych talentów. Ci ostatni to osoby o wybitnych osiągnięciach, laureaci
prestiżowych nagród czy konkursów²⁰³.

Zarządzanie talentami opisywane jest jako system działań odnoszących się do
osób wybitnie uzdolnionych, promujący ich rozwój, za którym podąża lepsza re-
alizacja celów organizacji²⁰⁴. Według Tadeusza Listwana stanowi system działań
dedykowanych osobom wybitnie uzdolnionym, które mają pomóc w ich rozwoju

¹⁹⁹ S. Chęłpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2005, s. 26.

²⁰⁰ J. Cieślińska, *Talent menedżerski w oświacie – czy obecna procedura rekrutacji i selekcji umożliwi jego identyfikację?*, „Zeszyty Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2005, t. 60, nr 3, ss. 14–15.

²⁰¹ M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4, s. 49.

²⁰² K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport Badawczy E-0011-06-RR*, The Conference Board 2006 [online], www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zarządzanietalentami.pdf [za:] J. Pochopień, *Zarządzanie talentami*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2011, nr 91, s. 211.

²⁰³ B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohria, *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 1(59), ss. 115–121.

²⁰⁴ B. Czerniachowicz, *Nowoczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2013, nr 34/1, s. 63.

oraz osiągnięciu celów organizacji²⁰⁵. Zdaniem Stanisławy Borkowskiej celem zarządzania talentami jest identyfikowanie i pozyskiwanie ludzi wybitnych oraz ich dostosowanie do organizacji w taki sposób, by uzyskać jak najkorzystniejszy dla firmy i talentów efekt²⁰⁶.

W kontekście myślenia o zarządzaniu talentami w organizacji istnieją zmienne, które mają dla niej najistotniejsze znaczenie. Są to predyspozycje osobnicze, kompetencje jednostkowe szczególnie ważne dla firmy lub ogółu społeczeństwa oraz takie działania, które pozwolą na odkrycie i rozwój tych niepospolitych umiejętności. Do celów zarządzania talentami należą przede wszystkim: prawidłowa identyfikacja uzdolnionych, inwestowanie w ich rozwój i zaangażowanie, jak najlepsze wykorzystanie występujących w organizacji talentów²⁰⁷. Sam proces zarządzania talentami można podsumować w następujący sposób: rekrutować należy osoby o unikatowych kompetencjach; ponieważ są one nieliczne, należy starać się uczynić organizację jak najatrakcyjniejszą dla nich; konieczne jest wykorzystywanie nowoczesnych technik rekrutacji w celu identyfikacji potencjalnych przyszłych talentów; należy różnicować źródła i miejsca ich poszukiwania²⁰⁸. Talent ma olbrzymie znaczenie dla działalności przedsiębiorstwa. Zwiększa efektywność jego działania, pozwala na podejmowanie nowych wyzwań, umożliwia podniesienie jakości kształcenia i rozwoju wewnątrz firmy, wiąże innych wybitnych specjalistów z organizacją, pozwala na podnoszenie kompetencji kadry zarządzającej, motywując do awansowania, i daje możliwość ustalenia sukcesorów²⁰⁹.

W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli ukazujących złożoność i dynamikę procesu zarządzania talentami. R. Silzer i B. Dowell opisują zamknięty cykl postępowania – od dokonania wyboru, oceny kompetencji, zaplanowania działania, poprzez rozwój oraz utrzymanie zaangażowania i zatrzymanie talentów w organizacji. Badacze dostrzegają konieczność wiązania zarządzania strategiami ze strategią przedsiębiorstwa oraz konieczność oceny wprowadzonego zarządzania talen-

²⁰⁵ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 21.

²⁰⁶ S. Borkowska, *Kilka refleksji tytułem wstępu* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2005, s. 11.

²⁰⁷ J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami a planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, ss. 25–26.

²⁰⁸ P. Brown, A. Hesketh, *The Mismanagement of Talent. Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford 2004, ss. 191–203.

²⁰⁹ K. Włodarczyk, *Zarządzanie talentami – praktyki w polskich firmach*, „Prace Naukowe Uniwersyteku Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 489, ss. 191–203.

tami w celu wzrostu konkurencyjności firmy²¹⁰. J. Cannon i R. McGee charakteryzują takie etapy zarządzania talentami, jak: identyfikacja potrzeb firmy, odnalezienie talentów wewnątrz przedsiębiorstwa, pozyskiwanie nowych, ich rozwój, zatrzymanie i stworzenie puli talentów, ich umiejętne wykorzystywanie. W modelu tym widoczna jest potrzeba sprzężenia zarządzania talentami z otoczeniem i modelem biznesowym organizacji, opisaniem wizji, misji i celów firmy oraz opracowaniem możliwych przyszłych scenariuszy, w tym sukcesji²¹¹. Model J. Tabor obejmuje cztery etapy zarządzania talentami: pozyskiwanie, rozwój, zatrzymanie oraz ewaluację. W zatrzymaniu talentów w przedsiębiorstwie bardzo istotną rolę odgrywa budowanie trwałych relacji z talentami oraz „kultury talentów”, rozumianej jako utożsamianie się z obowiązującymi wartościami, normami zachowania, zgodnymi ze standardami występującymi w organizacji, czyli kulturą organizacyjną²¹². W podejściu badawczym istotne dla zarządzania talentami jest wytworzenie w całej organizacji specyficznego sposobu myślenia o talentach we wszystkich działaniach organizacji (*talent mindset*). Proces zarządzania talentami ma charakter ciągły, a szczególną rolę odgrywa w nim właściwa kultura organizacyjna, wspierająca i przenikająca wszystkie jego procesy i etapy²¹³.

Zarządzanie szkołą naukową, obejmujące procesy zarządzania wiedzą, kapitałem ludzkim, talentami, realizowane jest poprzez przepływ informacji. „Informacja” jest pojęciem wieloznacznym, wywodzącym się od łacińskiego słowa *informatio*, które oznacza ‘przedstawienie, wizerunek’. Może być interpretowane w trzech kontekstach: syntaktycznym – dotyczącym ilości informacji zawartej w wiadomości; semantycznym – obejmującym jej znaczenie, oraz pragmatycznym – kiedy ocenie poddawana jest przydatność informacji²¹⁴. Barbara Batko interpretuje to pojęcie jako zbiór danych przekazywanych przez nadawcę odbiorcy w celu kontynuacji ich

²¹⁰ R. Silzer, B.E. Dowell, *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, ss. 21–22.

²¹¹ J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, ss. 28–39.

²¹² J.A. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa 2013, ss. 67–68.

²¹³ J. Mróz, *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 2(23), ss. 97–105.

²¹⁴ Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, t. 3, op. cit., s. 758.

przetwarzania i budowania wiedzy²¹⁵. Według Janusza Czekaja informacja to treść pochodząca ze świata zewnętrznego, odbierana przez zmysły człowieka. Jest nią nie tylko wiadomość, ale też decyzja, zakaz, sugestia czy polecenie. Może być przekazywana w układzie człowiek–człowiek, a także w innych systemach, w których role nadawcy i odbiorcy mogą pełnić także maszyny lub inne obiekty²¹⁶. Może przybierać formy: słowa, obrazu, zdjęcia, druku. Funkcja treści informacyjnej jest realizowana przez składające się na nią elementy cząstkowe: generowanie – tworzenie informacji, gromadzenie, przechowywanie, przekazywanie, przetwarzanie i interpretację²¹⁷. P.L. Larsen przedstawia ją jako „własność, charakterystykę lub opis czegoś fizycznego, logicznego, wirtualnego lub conceptualnego, włączając inną informację; może być grupą, działaniem, wyborem bądź relacją pomiędzy dowolnymi z wymienionych elementów”²¹⁸. Z terminem „informacja” wiąże się pojęcie społeczeństwa informacyjnego (*johoka shakai*), które wprowadził w 1963 r. japoński etnolog Tadao Umesao. Opisał on zmiany społeczne zapoczątkowane przez technologie informatyczne²¹⁹. Zgodnie ze współczesną interpretacją społeczeństwo informatyczne to takie, „którego najważniejszą cechą jest produkcja, gromadzenie i obieg informacji, co jest uznawane za niezbędny warunek jego funkcjonowania”²²⁰.

Podobnie niejednoznaczne są próby definiowania zarządzania informacją. Thomas Hayes Davenport postrzega je jako zorganizowany system pracy określający sposób, w jaki organizacje pozyskują, gospodarują i używają informacji oraz wiedzy. Chun Wei Choo uważa zarządzanie wiedzą za zestaw działań wspierających uczenie się przedsiębiorstwa dzięki: identyfikacji potrzeb informacyjnych, ich pozyskiwaniu,

²¹⁵ B. Batko, *Zarządzanie informacją sektora publicznego w społeczeństwie informacyjnym* [w:] *Narzędzia zarządzania w obliczu kryzysu*, red. D. Fatuła, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2009, s. 45.

²¹⁶ J. Czekaj, *Zarządzanie informacją jako funkcja przedsiębiorstwa* [w:] *W kręgu zarządzania. Spojrzenie multidyscyplinarne*, T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2000, s. 178.

²¹⁷ Fischer B., Świerczyńska-Głownia W., *Dostęp do informacji ustawowo chronionych, zarządzanie informacją: zagadnienia podstawowe dla dziennikarzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 10.

²¹⁸ R.L. Larsen, *Information Dynamics: An Information Centric Approach to Digital Library Interoperability* [w:] *Global Digital Library Development in the New Millennium (NIT 2001)*, red. Ch. Chen, Tsinghua University Press, Beijing 2001, ss. 137–144.

²¹⁹ Z. Stempnawski, *Administracja elektroniczna* [w:] *Spółeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, red. A. Szewczyk, Difin, Warszawa 2007, ss. 47–67.

²²⁰ M. Golka, *Czym jest społeczeństwo informacyjne?*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2005, nr 57, z. 4, s. 254.

przechowywaniu, dystrybucji oraz wykorzystywaniu²²¹. Wiesław Babik definiuje zarządzanie informacją jako działania, dzięki którym informacja charakteryzująca się odpowiednią formą i jakością dociera do miejsca docelowego – osoby lub instytucji²²². Ricky W. Griffin definiuje zasoby informacyjne jako wszystkie użyteczne dane mogące służyć do podejmowania decyzji przez ludzi, organizacje, instytucje państwowe. Mogą to być dokumenty, komunikaty, bazy danych, sprawozdania, statystyki, analizy i prognozy społeczno-gospodarcze, publikacje etc.²²³. Według Józefa Frąsia zarządzanie wiedzą można opisać jako system zasad, technik i urządzeń, które stanowią informacyjno-komunikacyjną część struktury organizacji²²⁴. Przedmiot zainteresowań zarządzania informacją stanowi realizowanie procesów informacyjnych opierających się na generowaniu, gromadzeniu, przechowywaniu, przetwarzaniu oraz udostępnianiu informacji²²⁵. Posiada ono różnorakie cele, do których należą: zapewnienie dostępności, poprawa komunikacji wewnątrz organizacji, doskonalenie usług informacyjnych, uzyskanie informacji wysokiej jakości, skuteczność dostarczania jej do odbiorcy, jej zabezpieczenie zgodnie z wymaganiami prawnymi i polityką informacyjną, a także jej regularna selekcja²²⁶. We współczesnym, szybko zmieniającym się świecie konieczne jest zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych w formie zamkniętych sieci wewnątrzorganizacyjnych (intranetowych) i internetowych, zaawansowanego oprogramowania oraz środków medialnych, aby zagwarantować większą skuteczność gospodarowania danymi i wiedzą w przedsiębiorstwie²²⁷ oraz zapewnić nowoczesne metody archiwizowania wiedzy i informacji. Jednym ze sposobów wykorzystania informatyki do poprawy efektywności działania firmy jest zastosowanie w niej zintegrowanego systemu informatycznego. Do jego zadań należy: racjonalizacja przepływu informacji i metod komunikacji, poprawa analizy danych, efektyw-

²²¹ A. Nowicki, *Informatyka ekonomiczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 39.

²²² W. Babik, *Informacja naukowa jako przedmiot zarządzania* [w:] *Zarządzanie informacją w nauce*, red. D. Pietruch-Reizes, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008, ss. 41–47.

²²³ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 2 zmienione, PWN, Warszawa 2007, s. 6.

²²⁴ J. Frąś, *Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, s. 34.

²²⁵ W. Babik, *Zarządzanie informacją we współczesnych systemach informacyjno-wyszukiwawczych – nowe wyzwanie współczesności*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2000, nr 1(75), ss. 51–63.

²²⁶ K. Materska, *Zarządzanie informacją – dobrze zainwestowane pieniądze biblioteki* [w:] *Pieniądże dla bibliotek, czyli fundraising biblioteczny*, red. J. Żochowska, Zakład Poligraficzny ARES S.C., Białystok 2018, s. 219.

²²⁷ E. Tabaszewska, *Zarządzanie informacją w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, Akademickie Centrum Koordynacyjne w Euroregionie Nysa, Prace Naukowe IX/2003, s. 218.

niejsze monitorowanie procesów zachodzących w organizacji. Zarządzanie informacją obejmuje: zarządzanie bazami danych, zarządzanie informacją skoncentrowane na człowieku, a także zarządzanie zasobami wiedzy²²⁸.

Szczególnie adekwatnym przykładem omawianego zagadnienia, z perspektywy rozwoju szkół naukowych, jest zarządzanie informacją naukową. „Słownik terminologiczny informacji naukowej” definiuje informację naukową jako: „informację o osiągnięciach nauki, przeznaczoną dla pracowników nauki, opracowaną metodą naukową, dziedzinę obejmującą całokształt zagadnień teoretycznych i praktycznych związanych z działalnością informacyjną”²²⁹. Osią zainteresowań tego działu nauki są procesy informacyjno-wyszukiwawcze i usługi przez nie świadczone²³⁰. Istotnym centrum informacji naukowej są biblioteki naukowe. Aby mogły pełnić swoją funkcję, utworzono specjalistyczne języki informacyjno-wyszukiwawcze ułatwiające korzystanie ze zbiorów, przede wszystkim tych gromadzonych w formie cyfrowej. Są to: klasyfikacja UKD (Uniwersalna Klasyfikacja Dziesiętna), tezaurus, język haseł przedmiotowych, indeks słów kluczowych, KABA²³¹, folksonomie (ułożenie witryn internetowych za pomocą dobranych słów kluczowych, tagów)²³². Wszystkie te narzędzia umożliwiają poprawę korzystania z badań naukowych i aktualnej wiedzy. Od lat 70. XX w. funkcjonują elektroniczne repozytoria działające na zasadzie *open access* (OA), ułatwiające komunikację naukową pomiędzy badaczami z różnych ośrodków²³³. Od 2008 r. działa w Polsce – założona przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego Uniwersytetu Warszawskiego, Fundację Nowoczesna Polska oraz Stowarzyszenie Wikimedia – Polska Koalicja Otwartej Edukacji (KOED). Jej misją jest wspieranie tworzenia otwartych zasob-

²²⁸ M. Rybińska, *Technologie informatyczne w zarządzaniu informacją*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2005, nr 6(1), s. 101.

²²⁹ M. Dembowska, K. Tittenbrun (red.), *Słownik terminologiczny informacji naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1979, ss. 53–54.

²³⁰ B. Bojar (oprac.), *Słownik encyklopedyczny informacji, języków i systemów informacyjno-wyszukiwawczych*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2002, s. 90.

²³¹ M. Nahotko, *Ogólnopolska współpraca bibliotek technicznych w tworzeniu klasyfikacji opartej na UKD*, „Biuletyn EBIB” 2001, nr 6(24), ss. 1–6 [online], <http://www.ebib.pl/2001/24/nahotko.html>, dostęp: 26.01.2022.

²³² J. Unold, *Folksonomie jako nieformalne systematyzacje i kategoryzacje w obszarze Web 2.0.*, „Prace Naukowe/ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach” 2011, s. 388.

²³³ T. Ross-Hellauer, B. Schmidt, B. Kramer, *Are funder Open Access platforms a good idea?*, „SAGE Open” 2018, vol. 8, iss. 4, s. 1.

bów edukacyjnych²³⁴. W Polsce działa obecnie ponad 100 bibliotek cyfrowych zgromadzonych na platformie Federacja Bibliotek Cyfrowych (FBC) oraz olbrzymia liczba miejsc sieciowych – stron wydawnictw szkół wyższych, instytutów, katedr, towarzystw naukowych, które udostępniają w otwartej formie i bezpłatnie publikacje naukowe²³⁵. Przyszłość jeszcze silniej uwypukli związku pomiędzy zarządzaniem informacją a zarządzaniem wiedzą, talentami, kapitałem ludzkim. Rozwój cybernetycznego świata dokonuje się codziennie i nie ma od tego odwrotu.

Szkoła naukowa to organizacja, która powstaje w sposób spontaniczny. Z tego powodu zarządzanie w niej jest bardzo ograniczone. Dotyczy wybranych koncepcji zarządzania, wśród których na pierwszy plan wysuwa się zarządzanie wiedzą, talentami, kapitałem ludzkim i informacją, a także przywództwo w organizacji. W odniesieniu do zarządzania wiedzą w szkołach naukowych można wyróżnić trzy poziomy, na których się ono odbywa. Dotyczą one zarządzania danymi, informacją i samą wiedzą jako taką. Dane opisują surowe rezultaty, które pojawiają się w trakcie badań naukowych. Informacje stanowią rezultat przeanalizowania i zgromadzenia danych. Wiedza to informacja, która została poddana gruntownej interpretacji naukowej. Różne szkoły naukowe mogą się posługiwać tymi samymi danymi, ale poddają je nieco innemu procesowi analizy. Z danych z kolei wydobywane są informacje niezbędne w procesie funkcjonowania tych organizacji. Procesu interpretacji dokonuje się w oparciu o własne paradygmaty danej jednostki naukowej, konkretne założenia, metody oraz perspektywy poznawcze. Takie zróżnicowanie jest szczególnie widoczne w procesie zarządzania wiedzą w szkołach naukowych, dla których wiedza stanowi podstawową wartość i podstawę funkcjonowania. W odniesieniu do koncepcji zarządzania talentami szkoła naukowa stanowi zbiór naukowców, którzy działając pod patronatem swojego mistrza, autorytetu, mogą osiągać najwyższe rezultaty badawcze.

Celem, który stawia przed sobą założyciel szkoły naukowej, jest wychowanie następców, najlepiej przygotowanych do działania w tej specyficznej organizacji. Relacja mistrz–uczeń może być także postrzegana w kontekście międzypokoleniowym, ponieważ mistrzowie i uczniowie należą do różnych generacji akademickich. Ogromne znaczenie ma tolerancja mistrzów dla zainteresowań i talentów uczniów

²³⁴ L. Mikołajuk, *Zjazd Koalicji Otwartej Edukacji (Jabłonna, 8–9 sierpnia 2017 r.)*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Librorum” 2017, vol. 2, iss. 25, s. 189.

²³⁵ M. Borowska, *Efektywne zarządzanie informacją pełnotekstową*, „Biuletyn Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej” 2014, nr 3, s. 90.

oraz twórcze otoczenie, w którym funkcjonuje środowisko akademickie²³⁶. W takim typie instytucji prawidłowe zarządzanie talentami wydaje się szczególnie ważne i stanowi istotną miarę podnoszenia efektów naukowych członków zespołu.

²³⁶ J. Hertrich-Woleński, *Relacje międzypokoleniowe w środowisku naukowym* [w:] *Idea uniwersytetu: reaktywacja*, red. P. Sztompka, K. Matuszek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 105.

Rozdział II

Zarządzanie kulturą organizacyjną

2.1. Istota kultury organizacyjnej

Człowiek staje się osobowością, jeśli uda mu się wznieść nad «tęłą nieświadomość» codziennej egzystencji, wyzwolić się spod wpływu irracjonalności. Świadomość człowieka wolnego pozwala działać, [...] gdy jest racjonalne, osobowe świadome, ma określony cel, jest zorientowane na określone wartości i stosuje adekwatne do tego środki realizacji.

Max Weber²³⁷

Historycy kultury wywodzą pojęcie kultury od łacińskiego słowa *cultura agri*, które oznaczało 'uprawę roli'. W I w. p.n.e. pisarz rzymski Cicero termin ten odniósł do uszlachetnienia życia duchowego. Kultura może być zatem rozumiana w swoim pierwotnym znaczeniu jako działanie odnoszące się do zjawisk naturalnych, ale jednocześnie jako pewien system ustanowiony przez człowieka, tożsamy ze stworzonymi przez niego wzorami. Stanowi sposób zaspokojenia potrzeb i realizacji celów ludzkich²³⁸.

²³⁷ M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wydawnictwo TEST, Lublin 1994.

²³⁸ E. Włodarczyk, *Kultura...*, op. cit., s. 950.

Początku rozważań nowożytnych dotyczących kultury szukać należy w filozofii Oświecenia XVIII w., a przede wszystkim w pracach Jean-Jacques'a Rousseau (1712–1778), który krytykując oświeceniowe ideały podążającej ku rozwojowi cywilizacji, gloryfikował naturę, dającą człowiekowi pierwotną wolność i niezależniającą go od schematów wychowania i postępującej racjonalności. Niemieccy i brytyjscy romantycy podjęli polemikę z Rousseau, wskazując na ważną rolę kultury w życiu społecznym. Johann Gotfried von Herder (1744–1803), jeden z klasyków weimerskich, uważał, że człowiek, dzięki rozumowi i wolności, współuczestniczy w tworzeniu tradycji, nazywanej przez niego „łańcuchem kultury”. Fryderyk Wilhelm Christian Karol Ferdynand von Humboldt (1767–1835) był przeciwnikiem scjentyzmu jako stanowiska zakładającego, że tylko nauki przyrodnicze są uprawnione do szerzenia wiedzy o rzeczywistości człowieka. Dostrzegał specyfikę i odrębność nauk humanistycznych, a za główny cel ludzkości uważał jej harmonijny rozwój, uwzględniający indywidualne uzdolnienia. Jego zdaniem każdy naród, kształtując swój język, tworzy własną kulturę, którą nazywał „duchem narodu”. Niemiecki etnolog Adolf Bastian (1826–1905) opisywał kulturę jako ideę uniwersalną, „psychiczną jedność ludzkości”²³⁹, której towarzyszą lokalne idee ludyczne²⁴⁰. Sformułował teorię konwergencji kulturowej, od łacińskiego *convergere* ('zbiegać się'). Wykazał w niej, że powstawanie podobnych przedmiotów (łuków, łodzi) i cech kulturowych w różnych regionach świata jest spowodowane podobieństwem natury człowieka, który nawet w odizolowanych od siebie miejscach potrafi wytworzyć obiekty i postawy o zbliżonych cechach, co stanowi dowód na samodzielny rozwój jednostki²⁴¹. Angielski filozof kultury Matthew Arnold (1822–1888) opisywał kulturę jako ład cywilizacyjny, przeciwstawiając ją anarchii. Stanowi to nawiązanie do dzieła „Lewiatan” Thomasa Hobbesa (1588–1779)²⁴². Według niego ludzkość stworzyła organizmy państwowe, ale tym samym oddała część swojej wolności w zamian za obietnicę uzyskania bezpieczeństwa²⁴³. W drugiej połowie XIX w., m.in. za sprawą Herberta Spencera (1820–1903), pojęcia ewolucjonizmu i darwinizmu społecznego przeniknęły do refleksji o kulturze. Według niego ewolucja dotyczy wszystkich poziomów: nieorganicznego, organicznego i nadorganicznego, jakim jest społeczeństwo, ale także obejmuje wytwor-

²³⁹ Z. Staszczak (red.), *Słownik etnologiczny: terminy ogólne*, wyd. 1, PWN, Warszawa 1987, ss. 159–160.

²⁴⁰ A. Bastian, *Today in Science History*, Encyclopedia Britannica Online, 27 January 2021.

²⁴¹ P. Zalecki, *Słownik socjologiczny*, wyd. 1, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 1997, s. 101.

²⁴² A. Matthew, *Culture and Anarchy*, Cambridge University Press 1993.

²⁴³ R. Piotrowski, *Od materii Świata do materii Państwa. Z filozofii Tomasza Hobbesa*, Universitas, Kraków 2000, s. 206.

ry życia nadorganicznego, do których należy kultura. Prawo ewolucji jest powszechne, wyjaśnia także kształtowanie się ludzkich umysłów²⁴⁴.

A.L. Kroeber i C. Kluckhohn stworzyli wszechstronny opis definicji kultury, zbierając w ośmiu grupach 168 różnych określeń kultury²⁴⁵. Według tych badaczy kultura jest zbiorem wzorów wartości i idei, które ukształtowały zachowanie człowieka²⁴⁶.

W XX w. powstały liczne koncepcje kultury, ujmujące ją z różnych perspektyw poznawczych. Współistniały wówczas dwa opozycyjne stanowiska. Jednym z nich był interpretatywizm, który zakładał, że dla zrozumienia reguł kultury konieczne jest wnikięcie w rzeczywistość społeczną ludzi, którzy posługują się nimi w życiu codziennym. Badacze tego nurtu dokonywali szczegółowego opisu danej kultury w trakcie kontaktu z jej uczestnikami, wykorzystując ich znajomość i rozumienie świata, który tworzą. Jednym z prekursorów takiego spojrzenia na kulturę był amerykański antropolog Georg Herbert Mead. Według Clifforda Geertza (1926–2006) członkowie danej kultury interpretują swoje doświadczenia i na ich podstawie podejmują określone działania. Ustalenia naukowców są tylko spojrzeniem z zewnątrz na kulturę danej społeczności. Zdaniem Geertza antropologia powinna uwzględniać pewną fragmentaryczność wiedzy na temat innych kultur. Do innych badaczy wpisujących się w ten nurt należy założyciel czasopisma „Cultural Anthropology” – David M. Schneider (1918–1995). W swoich badaniach skupiał się głównie na społeczeństwach amerykańskim i brytyjskim, a wcześniej na rdzennej ludności wysp Yap w archipelagu Karolinów w zachodniej części Sfederowanych Stanów Mikronezji. Uważał on, że pokrewieństwo, definiowane jako nieoparte na więzach krwi, lecz jako system kulturowy, z założenia przyjmuje różnorakie formy. Swoje idee zawarł m.in. w pracy „American Kinship: A Cultural Account”²⁴⁷. Inni reprezentanci tego nurtu to: Victor W. Turner (1920–1983), George E. Marcus oraz Mary Douglas. Profesor Uniwersytetu w Goeteborgu, Barbara Czarniawska, jako jedna z pierwszych wykorzystywała antropologię kultury w ujęciu interpretatywnym do badań korporacji. Swoje tezy opublikowała w książce „Exploring Complex Organizations” w 1992 r.²⁴⁸.

²⁴⁴ Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, ss. 15–25.

²⁴⁵ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, „Papers. Peabode Museum of American Anthropology and Ethnology Papers” 1952, vol. 47, no. 1.

²⁴⁶ D. Chmielewska-Muciek, *Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2009, t. 43, s. 320.

²⁴⁷ A. Kuper, D. Schneider, *Biologia jako kultura* [w:] *Kultura: model antropologiczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, ss. 105–136.

²⁴⁸ H. Corvellec, U. Eriksson-Zetterquist, *Barbara Czarniawska: Organizational Change – Fashions, Institutions, and Translations* [w:] *The Palgrave Handbook of Organizational Change*

Innym sposobem ukazywania kultury jest perspektywa historyczna. Stefan Czarnowski dokonał opisu kultury, pojmując ją w kategoriach dobra zbiorowego, schedy pozostawionej przez pokolenia i jednostki, jako „całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego”²⁴⁹.

W opozycji do interpretatywizmu pozostawał strukturalizm, opierający się na uniwersalizmie i realizmie kulturowym. U podstaw tego podejścia leży założenie, że poza przejawami rzeczywistości społecznej istnieją struktury stanowiące ich genę. Struktury te nie są uświadamiane przez członków społeczności, w której funkcjonują. Źródłem tego nurtu jest antropologia strukturalna Claude Lévi-Straussa (1908–2009)²⁵⁰. Jednym z dalszych źródeł rozwoju teorii kultury był wzrost znaczenia technik komunikacyjnych w rozwoju kontaktów międzykulturowych, a później postępujący proces globalizacji. Pionierem badań międzykulturowych był Georg Peter Murdock (1897–1985), który przeprowadził pierwsze porównawcze studia zachowań kulturowych²⁵¹. W 1954 r. opublikował „Outline of World Cultures”, w której zamieścił listę wszystkich znanych kultur na świecie, a w 1957 r. – pierwszy opis danych międzykulturowych „World Ethnographic Sample”, dotyczący 565 kultur²⁵². Kluczową postacią dla rozwoju pragmatycznego nurtu badań międzykulturowych był etnolog amerykański, twórca proksemiki, Edward Twitchell Hall (1914–2009), który zdobył kompetencje międzykulturowe w pracy dla Departamentu Stanowego USA, gdzie uczył technik negocjacyjnych²⁵³. Jego koncepcje stały się przedmiotem zainteresowania wielu badaczy, w tym Geerta Hofstede (1928–2020). Na podstawie badań przeprowadzonych wśród pracowników zatrudnionych w kilkudziesięciu krajach przez koncert IBM wykazał on, że wzorce zachowania, które odróżniają członków jednej organizacji od drugiej, są charakterystyczne dla przedstawicieli konkretnego narodu. Wyróżnił i opisał poszczególne wymiary kultur narodowych. Należą do nich m.in. dystans władzy, opisujący relacje pomiędzy przełożonymi i podwład-

Thinkers, red. D.B. Szabla, W.A. Pasmore, M.A. Barnes, A.N. Gipson, Palgrave Macmillan, Cham 2017, ss. 361–377.

²⁴⁹ S. Czarnowski, *Kultura [w:] Antropologia kultury, zagadnienia i wybór tekstów*, red. G. Godlewski, A. Mencwel, L. Kolankiewicz, P. Rodak, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, ss. 26–32.

²⁵⁰ C. Lévi-Strauss, *Anthropologie structurale*, Plon, Paris 1958; T. Parsons, *Societies: evolutionary and comparative perspectives*, wyd. 1, Prentice-Hall 1966, s. 120.

²⁵¹ G.P. Murdock, *Ethnographic Atlas: A Summary*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1967.

²⁵² A. Korotayev, *An Apologia of George Peter Murdock. Division of Labor by Gender and Postmarital Residence in Cross-Cultural Perspective: A Reconsideration*, „World Cultures” 2001, no. 12(2), ss. 179–203.

²⁵³ E.T. Hall, *The Silent Language*, Doubleday, New York 1959.

nymi, skłonność do unikania zagrożenia odczuwanego w nowych sytuacjach. Donosił także rozróżnienia kolektywizmu i indywidualizmu, zauważając różnice dotyczące społecznego przyzwolenia dla jednostek na uleganie własnym impulsom²⁵⁴.

Procesy kulturowe stały się też tematyką podejmowaną w dyskursie nauk o zarządzaniu. Koncepcją prekulturową w zarządzaniu można nazwać szkołę stosunków społecznych, której twórcą był Elton Mayo. Dostrzegł on istotność znaczenia w zarządzaniu zespołu pracowniczego – jako grupy opartej na szczególnej więzi społecznej, oraz złożonej formy komunikacji, jaka istnieje między podwładnymi a przełożonymi. Opisał też rolę skutecznego przywództwa w organizacji²⁵⁵, zorientowania na emocje własne pracowników oraz tzw. treningu miękkich umiejętności²⁵⁶.

Pojawienie się teorii kultury organizacyjnej było możliwe dzięki pracom kanadyjskiego psychologa i lekarza Elliota Jacques'a (1917–2003), który jako pierwszy, w publikacji „The Changing Culture of Factory”, użył tego terminu w odniesieniu do organizacji²⁵⁷. Zajmował się on badaniem atmosfery w miejscu pracy, nazywając ją „klimatem organizacyjnym”²⁵⁸. Zainteresowania kolejnych badaczy zajmujących się tą tematyką obejmowały związki kultury z poszczególnymi fazami działalności przedsiębiorstwa. W literaturze pojęcie kultury organizacyjnej pojawiło się za sprawą prac Andrew M. Pettigrewa (ur. 1944), profesora uniwersytetu oksfordzkiego, który w artykule „On Studying Organizational Cultures” zawarł tezę, że kultura może być pojmowana jako system publicznie akceptowanych przez daną grupę społeczną znaczeń i pojęć²⁵⁹. Z kolei Edgar H. Schein w r. 1980 w publikacji „Organizational Culture” zdefiniował kulturę organizacyjną jako konglomerat wartości, postaw i oczekiwań wyznawanych przez jej poszczególnych członków²⁶⁰. Wyróżnił on trzy poziomy kultury organizacyjnej. Pierwszą stanowią artefakty, które podzielił na: językowe, beha-

²⁵⁴ G. Hoefstede, *Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. Małgorzata Durska, wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 384.

²⁵⁵ J.A. Sonnenfeld, *Shedding Light on the Hawthorne Studies*, „Journal of Occupational Behavior” 1985, vol. 6, s. 125.

²⁵⁶ A.J. DuBrin, *Human Relations Interpersonal Job-Oriented Skills*, wyd. 9, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2007, s. 2.

²⁵⁷ G. Aniszewska, *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10, s. 18.

²⁵⁸ E. Jaques, *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*, Tavistock, London 1951.

²⁵⁹ J. Olszewska, *Rozwój refleksji kulturowej w XX wieku oraz perspektywa kultury narodowej w badaniach kultury organizacyjnej*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51/2, ss. 67–75.

²⁶⁰ J. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzynarodowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 440.

wioralne, obejmujące ugruntowane rytuały czy ceremonie, oraz fizyczne, obejmujące przedmioty materialne, sztukę, a nawet technologię. Do drugiej grupy należą normy i wartości funkcjonowania organizacji opisujące składowe wizerunku, strategii czy stylu kierowania. W poziomie trzecim Schein zawarł założenia podstawowe, jako najtrwalsze, stanowiące fundament kultury organizacyjnej firmy. Wśród nich wyróżnić można opis relacji międzyludzkich, cechy natury człowieka, jego otoczenia i samego przedsiębiorstwa oraz relacji organizacji ze środowiskiem zewnętrznym²⁶¹.

W literaturze przedmiotu kulturę organizacyjną definiuje się jako zbiór norm społecznych i system wartości wyznawanych oraz motywujących pracowników do efektywnej pracy we właściwej atmosferze²⁶². Raghunath Deshapande i Raja Parasurman zauważyli, że jej źródła tkwią w niepisanych, podświadomych zasadach²⁶³. Czesław Sikorski charakteryzuje ją zaś jako system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji, mają znaczenie dla realizacji jej celów²⁶⁴. Kim S. Cameron i Robert E. Quinn natomiast postrzegali kulturę organizacyjną jako zbiór niepisanych, często podświadomie przestrzeganych zasad scalających w danej grupie społecznej, system wspólnych poglądów, wartości, przekonań oraz oczekiwań²⁶⁵. Mary J. Hatch zauważyła, że kultura jest nieuświadomiana i właściwie niemożliwe jest jej kształtowanie²⁶⁶. Wśród innych badaczy zajmujących się kulturą organizacyjną należy wymienić także Alfonsusa Trompenaarsa oraz Charlesa Hampden-Turnera, autorów modelu siedmiu kultur kapitalizmu. W badaniach obejmujących kraje reprezentujące różne kultury – Wielką Brytanię, Francję, Niemcy, Holandię, Szwecję, Stany Zjednoczone i Japonię – opracowali model cech charakteryzujących te społeczeństwa. Analizie poddawano najistotniejsze, zdaniem badaczy, obszary, a każdej opisywanej cesze przyporządkowano jej przeciwieństwo. W ten sposób konfrontowano na przykład: uniwersalizm z partykularyzmem, indywidualizm z kolektywizmem. Innymi wymiarami były wewnątrzsterowność, której przeciwstawiono zewnątrzsterowność; równość i przeciwstawioną jej hierarchię

²⁶¹ M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, s. 932 [online], http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf, 19.01.2022.

²⁶² B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105.

²⁶³ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 15.

²⁶⁴ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 4.

²⁶⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, ss. 28–59.

²⁶⁶ J.M. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 244.

społeczną²⁶⁷. Profesor Uniwersytetu Michigan Ronald Inglehart²⁶⁸ uważa, że zmiany kultury w społeczeństwach przemysłowych objęły liczne sfery życia, od zmian w postrzeganiu religii, przez motywację do pracy, aż do podejścia do roli i równouprawnienia płci. Inglehart, korzystając z badań dwudziestu sześciu krajów, zebranych w latach 1970–1988, analizował zmiany kulturowe, które zachodzą, gdy młodsze pokolenia stopniowo zastępują starsze (ma to poważne konsekwencje polityczne, gospodarcze i społeczne)²⁶⁹. G. Morgan – propagator perspektywy krytycznej w odniesieniu do kultury organizacyjnej (*Critical Management Studies*)²⁷⁰ – poddaje krytyce dominującą w sferze biznesowej kulturę, zarzucając jej dehumanizację, brak dbałości o zaspokajanie potrzeb człowieka, proces nadmiernej eksploatacji krajów biedniejszych przez gospodarki bogatsze, a także brak odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw oraz rabunkowe wykorzystywanie zasobów naturalnych i ekosystemów, które stało się szczególnie częste w obecnych czasach²⁷¹. Autorem, który wieloczynnikowo opisał problemy kultury organizacyjnej w tym aspekcie, jest M. Willmott. W 1993 r. przedstawił on diagnozę kultury organizacyjnej jako pewnego rodzaju ideologii, w której psychomanipulacja i socjotechnika służą przede wszystkim jak największej eksploatacji pracowników²⁷². W kolejnych latach pojawiły się publikacje M. Alvessona, D. Knightsa, J. Brewisa, J. Gavina, A. Prasada, które rozwijały krytyczne spojrzenie na kulturę w zarządzaniu²⁷³.

²⁶⁷ D. Simpson, *Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, nr 31/1, s. 597.

²⁶⁸ G. Hofstede, *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills 1984; Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998; R.J. House, P. Hanges, A. Ruiz-Quintanilla, *GLOBE: The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*, „Polish Psychological Bulletin” 1997, no. 28(3), ss. 215–254; R. Inglehart, *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey 1997.

²⁶⁹ R. Inglehart, *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*, Princeton University Press 2015.

²⁷⁰ Ł. Sułkowski, *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 1, ss. 5–13.

²⁷¹ G. Morgan, *Images of organization*, wyd. zaktualizowane, London, Sage 2006.

²⁷² H. Willmott, *Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations*, „Journal of Management Studies” 1993, vol. 30(4), ss. 515–552.

²⁷³ M. Alvesson, H. Willmott, *Making sense of management: a critical introduction*, SAGE, 1996; D. Knights, H.C. Willmott, *Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Services Industry*, „International Studies of Management & Organization” 1987, vol. XVII, no. 3, ss. 40–63; A. Prasad, *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*, Palgrave Macmillan, New York 2003, s. 309; J. Brewis, J. Gavin, *Culture: Broadening the Critical*

Zagadnienia opisujące kulturę organizacyjną są złożone i wieloznaczne zarówno pod względem ontologicznym, jak i metodologicznym, trudne do jednoznacznego zdefiniowania i opisanie. Pojęcie kultury organizacyjnej jest jednak niezbędne do poznania i zrozumienia zjawisk zachodzących w organizacji, szczególnie dla identyfikacji stylów kierowania, tożsamości, procesów komunikacji, konfliktów społecznych czy przywództwa.

2.2. Składniki kultury organizacyjnej

Składniki kultury organizacyjnej pojawiły się w literaturze dotyczącej zarządzania w latach 70. XX w. Jednym z pierwszych autorów je opisujących był amerykański psycholog Edgar H. Schein (ur. 1928). Wprowadził on do języka menedżerów takie pojęcia, jak umowa psychologiczna czy doradztwo procesowe, wskazując na znaczenie konsultantów w procesie poznawania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Scharakteryzował także zjawisko opisywane jako „kotwica kariery”, w którym zawarł najbardziej preferowane na rynku pracy orientacje zawodowe²⁷⁴. Innym badaczem opisującym składniki kultury organizacyjnej był Andrew Marshall Pettigrew. Wśród podstawowych elementów składających się na pojęcie kultury organizacyjnej wymienić można – powołując się na definicję kultury profesor socjologii Uniwersytetu Łódzkiego i Warszawskiego, Antoniny Kłoskowskiej (1919–2001) – wartości, normy i wzory kulturowe, wykształcone i funkcjonujące w danej grupie społecznej²⁷⁵. W koncepcji Lidii Zbiegień-Maciąg są to symbole, sposoby komunikowania się członków organizacji, rytuały, mity oraz tabu²⁷⁶. Opis poszczególnych składników kultury pozwala zrozumieć istotę kultury organizacyjnej i daje możliwość dokonania jej pełnego przeglądu i lepszego zrozumienia.

Wartości, według definicji „Małego słownika etycznego”, nadają głęboki sens pragnieniom człowieka, są dla niego ważne i pożądane²⁷⁷. W rozumieniu Marii Goła-

Repertoire [w:] *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, red. M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott, Oxford University Press, Oxford 2009, ss. 234–235; A. Prasad, *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*, Palgrave Macmillan, New York 2003.

²⁷⁴ R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 76.

²⁷⁵ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007, ss. 195–199.

²⁷⁶ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, ss. 44–50.

²⁷⁷ *Mały słownik etyczny*, red. S. Jedynak, Bydgoszcz 1999, s. 59.

szewskiej człowiek „jest wartością i źródłem wszystkich wartości”, człowieczeństwo więc jest nierozdzielnie związane z koniecznością funkcjonowania w świecie wartości oraz pomnażania ich. Ludzkość potrzebuje wartości po to, aby nadać sens swojemu życiu. Podporządkowuje się przy tym istniejącym normom moralnym, a także tworzy własne, indywidualne, które mogą obejmować zarówno proces tworzenia etosu w nauce czy też sztuce, jak i organizacji życia społecznego, czego pokłosiem ma być większa doskonałość w realizowaniu dążeń²⁷⁸. Według Marka Bugdola wartości powiązane z organizacjami mają swoje podłoże w kontaktach międzyludzkich, ogólnie akceptowanych przez nich systemach wspólnych wartości, a także sposobach i stylach działania²⁷⁹. Wartości opierają się na podstawowych pytaniach dotyczących stosunku ludzi do organizacji, którą tworzą, roli człowieka w przedsiębiorstwie, otoczenia, w którym dany podmiot działa. Z wartości wywodzą się normy społeczne, stanowiące zbiór reguł determinujących zachowania poszczególnych członków organizacji, które przybierają formy obowiązujących nakazów lub zakazów. Zygmunt Bauman, socjolog, filozof i eseista, uważał, że zerwanie z tradycyjnie wyznawanymi wartościami, które miało dać człowiekowi wolność, spowodowało wiele niekorzystnych konsekwencji. Doprowadziło do sytuacji, w której współczesny człowiek musi niejako sam tworzyć swoje wartości i indywidualnie odpowiadać za ewentualną porażkę, której dozna. To z kolei rodzi poczucie samotności²⁸⁰.

Symbol, według „Nowej Encyklopedii Powszechnej PWN”, to „rzecz, osoba, przedmiot itd. lub ich wizerunek, będące znakiem czegoś, kojarzące się z jakimś pojęciem i wywołujące w myśli pewne – zwłaszcza głębokie – treści”²⁸¹. Symbolika organizacyjna może wzmacniać identyfikację pracowników z firmą i inspirować ich do podejmowania wysiłku dla dobra przedsiębiorstwa. Do symboli należą nazwy, loga i znaki graficzne. Obejmują one również elementy architektury miejsca pracy, wystroju wnętrz, sposób ubierania się pracowników, ubiór służbowy, którego element stanowi identyfikator z wyróżnikiem firmy i opisem miejsca w hierarchii zawodowej, czytelnym dla każdego odwiedzającego zakład. Symbolami statusu są też gabinet z częścią sekretariatu i postacią sekretarza, samochód służbowy, a nawet miejsce na parkingu przynależne danemu pracownikowi. W spojrzeniu na kulturę organizacyjną symbol jest zna-

²⁷⁸ M. Gołaszewska, *Internalizacja wartości, „Etyka”* 1979, nr 16, ss. 81–102.

²⁷⁹ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, ss. 9–10.

²⁸⁰ K. Poloczek, *Płynna nowoczesność. Życie i kultura we współczesnej Polsce na podstawie wybranej twórczości Zygmunta Baumana* [praca licencjacka], Stockholms universitet, Slaviska institutionen, s. 7.

²⁸¹ *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 8, op. cit. s. 32.

kiem odzwierciedlającym wartości kulturowe. Znaczenie symboliczne mogą mieć: znak towarowy, określona kolorystyka identyfikacyjna, odniesienia do konkretnych słów, wydarzeń czy sytuacji społecznych. Symbolem mogą też stać się postaci będące autorytetami dla danej organizacji i stanowiące dla jej członków ważny element ich funkcjonowania²⁸².

Kolejną składową kultury organizacyjnej jest komunikacja w obrębie grupy pracowników. Według Wojciecha Burszty „kultura jest komunikacją, a jednocześnie komunikacja ma charakter uregulowany kulturowo”²⁸³. Niemiecki filozof Karl-Otto Apel, twórca koncepcji transcendentально-pragmatycznej uważał, że „komunikacja stanowi całą przestrzeń filozoficznego namysłu, komunikacja umożliwia kulturę, ponieważ na gruncie wspólnoty komunikacyjnej tworzy się i konstytuuje symboliczna przestrzeń społeczno-kulturowa”²⁸⁴. W organizacji proces komunikacji obejmuje wyrażenia językowe, profesjonalny język, często niezrozumiały dla niewtajemniczonych, a także sposób odnoszenia się do siebie nawzajem. Pielęgnowanie odrębności języka organizacji prowadzi do jeszcze pełniejszej integracji pracowników z określoną kulturą²⁸⁵. Szczególnym przykładem może tu być, dziś już częściowo zarzucane, choć nadal często wykorzystywane np. przez starszych doktorów, posługiwanie się językiem łacińskim przy stawianiu diagnoz, omawianiu sposobów terapii, a nawet pisanu recept. Dzięki takiemu zabiegowi pewne treści medyczne są zrozumiałe tylko dla wtajemniczonych. W niektórych organizacjach można zauważyć niewłaściwe podejście do oficjalnie uznanego w niej języka. Część pracowników może zasłaniać się barierami językowymi, by ukryć brak kompetencji. Problem ten może się ujawnić w szczególności w firmach zatrudniających pracowników zróżnicowanych narodowościowo. Podczas oficjalnych spotkań mogą być prowadzone dyskusje w ojczyście języku członków organizacji, co prowadzi do rozpraszania uwagi zespołu i podważania wzajemnego zaufania.

W obecnym świecie często wykorzystywane są nowoczesne technologie informacyjne. Powoduje to zmianę w komunikacji między ludźmi, a nawet może stać się przyczynkiem do unikania bezpośrednich kontaktów z innymi. Z drugiej strony

²⁸² C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji: Społeczno-kulturowe skutki zachowań*, PWN, Warszawa 1999, ss. 236–237.

²⁸³ W. Burszta, *Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia*, Warszawa 2008, s. 136.

²⁸⁴ M. Skorczyk, *Rozumienie kultury w świetle filozofii komunikacji Karla-Otto Apela*, „Lingua ac Communitas” 2011, vol. 21, s. 107.

²⁸⁵ A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, ss. 159–171.

niewykorzystywanie nowoczesnych środków porozumiewania się skutkuje pogorszeniem współpracy i osłabieniem więzi²⁸⁶. Zdaniem Z. Baumana telefony komórkowe, wirtualna rzeczywistość mają za zadanie zaspokoić potrzebę obecności drugiego człowieka (wynika to z chęci uniknięcia samotności, która jest stanem trudnym do zniesienia). Stanowią też niezobowiązującą formę kontaktu, który można prze-rwać w każdej chwili, niemal bez konsekwencji²⁸⁷.

Rytuały według *Encyklopedii PWN* to „zespoły czynności stanowiących ustaloną formę zewnętrzną społecznie doniosłego aktu, uroczystości, ceremonii”²⁸⁸. Pojęcie to zostało przeniesione na grunt zarządzania z innych nauk humanistycznych – antropologii kultury i socjologii. Wojciech Burszta pod tym pojęciem rozumiał „czynności symboliczne, spełniane według ściśle określonych, sformalizowanych reguł, które stanowią formę aktu o społecznie doniosłym znaczeniu”²⁸⁹. Z kolei Roy A. Rappaport rytuał definiował jako „wykonanie mniej lub bardziej niezmiennych sekwencji formalnych czynów i wypowiedzi”²⁹⁰. Eric Walter Rothenbuhler opisał rytuał jako ważny element życia społecznego, „dobrowolne wykonanie odpowiedniego zachowania w celu symbolicznego uczestnictwa w nim”²⁹¹. Philip Manning podkreślał, że jest to „mechanizm, dzięki któremu ci, którzy są usytuowani niżej, uznają wyższość tych, którzy są ponad nimi”²⁹². Erving Goffman natomiast przedstawiał go w kontekście interakcji, roli w budowaniu relacji międzyludzkich²⁹³. Zdaniem Marcina Nowakowskiego każdy rytuał podlega nieustannemu powtarzaniu, także przez innych, tych, którzy są w stanie go kontynuować, co pozwala mu przetrwać w długim przedziale czasowym²⁹⁴. W rozumieniu A.M. Pettigrewa rytuał stanowi element przekazu kulturowego, który związany jest z symbolicznymi, powtarzalnymi zachowania-

²⁸⁶ D. Gach, *Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach (cz. II)*, „E-mentor” 2007, nr 5(22), s. 47 [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/22/id/490>, dostęp: 13.12.2021.

²⁸⁷ Z. Bauman, *44 Listy ze Świata Płynnej Nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2011, s. 7.

²⁸⁸ *Encyklopedia PWN*, t. 4, PWN, Warszawa 1976, s. 102.

²⁸⁹ M. Libiszowska-Żółtkowska, J. Mariański, *Leksykon socjologii religii. Zjawiska – badania – teorie*, Verbinum, Warszawa 2004, s. 353.

²⁹⁰ R.A. Rappaport, *Rytuał i religia w rozwoju ludzkości*, tłum. A. Musiał, T. Sikora, A. Szyjewski, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2007, s. 52.

²⁹¹ E.W. Rothenbuhler, *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, ss. 19–45.

²⁹² P. Manning, *Erving Goffman and Modern Sociology*, Polity Press, Cambridge 1992, s. 133.

²⁹³ E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, tłum. A. Szulżycka, PWN, Warszawa 2006, ss. 43–44.

²⁹⁴ M. Nowakowski, *Czym jest rytuał*, „Studia Redemptorystowskie” 2010, nr 8, ss. 225–243.

mi ludzi²⁹⁵. Erich Fromm definiował go jako „czynność spełnianą wraz z innymi ludźmi i wyrażającą wspólne dążenie wyrastające ze wspólnych wartości”²⁹⁶.

Rozmaitość typów rytuałów jest ogromna. Szczególny jest rytuał wstępny, inicjacyjny, który staje się udziałem każdego nowego członka zespołu. Sposób traktowania nowych pracowników często warunkuje ich pozostanie w przedsiębiorstwie, budując podstawy ich związku z firmą. Krzysztof Konecki w książce „Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego” opisywał rytuał inicjacji, czyli wprowadzanie nowej osoby do zespołu poprzez uwzględnienie cech przejścia z pozycji obcego do statusu uczestnika. Odbyna się to w trzech etapach: oddzielenia, fazy granicznej oraz włączenia. Pierwsza obejmuje symboliczne zachowania wycofywania się jednostki z wcześniej ustalonego miejsca w hierarchii. Podczas trwania okresu granicznego nowo zatrudniony żyje w rzeczywistości zawieszenia, pomiędzy dwoma społecznymi światami, przeszłym i teraźniejszym, nie jest jeszcze członkiem zespołu. W trzeciej fazie przejście zostaje zakończone, a praca i obowiązki wobec innych zdefiniowane. Rytuał przejścia związany jest z sytuacją zmiany ról w organizacji, awansami lub reorganizacją stanowisk pracy. Zdarza się często, że nowym liderem zostaje wcześniejszy szeregowy członek zespołu, co wiąże się ze zmianami w hierarchii. Rytuał integracji obejmuje działania, które mają na celu wzmacnianie identyfikacji pracowników z organizacją. Są to wspólne wyjazdy, spotkania, uroczystości i święta, dające członkom zespołu możliwość lepszego poznania się i zbudowania bliskich więzi społecznych. Na drugim biegunie znajduje się rytuał degradacji, określanej jako sposób eksponowania utraty prestiżu przez konkretną osobę, np. z powodu zmian reorganizacyjnych. Rytuały pełnią niezwykle ważną funkcję społeczną, są formą komunikatów, ustanawiają także normy zachowań. Postępowanie niezgodne z przyjętym rytuałem może stać się źródłem konfliktów i doprowadzić do dezorganizacji utrwalonej rutyny organizacyjnej²⁹⁷.

Mity są także ważnym elementem kultury organizacyjnej. W „Słowniku mitów i tradycji kultury” Władysław Kopaliński wywodził pojęcie mitu od greckiego *mythos* (‘słowo, mowa, powiedzenie’). Mity to opowieści, zazwyczaj nieznanego pochodzenia, służące wyjaśnianiu zjawisk, zwyczajów. Należą do nich „mity społeczne”, któ-

²⁹⁵ A.M. Pettigrew, *On Studying Organizational Culture*, „Administrative Science Quarterly” 1979, vol. 24, no. 4.

²⁹⁶ E. Fromm, *Psychoanaliza a religia* [w:] *Szkice z psychologii religii*, E. Fromm, Książka i Wiedza, Warszawa 1966, ss. 196–197.

²⁹⁷ K.T. Konecki, *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego*, „Przegląd Socjologii Jakościowej, Monografie” 2007, t. 3, nr 1, ss. 61–62.

re uważane są za prawdziwe przez członków danej grupy i popierają istnienie tradycyjnie funkcjonujących w niej praktyk²⁹⁸. Według Paula Valéry'ego „mit to nazwa dla wszystkiego, co istnieje czy trwa, na tyle, na ile przyczyną jest wypowiedź”. W próbie definicji filozoficzno-antropologicznej mit jest żywy, stanowi element codziennego życia człowieka, jest nie tylko zjawiskiem społecznym, ale także uświadamia określony stosunek ludzi do świata, odzwierciedla strukturę ich świadomości. Ernest Cassirer, autor „The Myth of the State” zauważał, że mit jest uniwersalnym składnikiem kultury. C. Lévi-Strauss koncentrował się na komunikacyjnej roli mitu na poziomie zbiorowości ludzkiej, a nie na świadomości jednostki. Zdaniem Józefa Niżnika mit ma nadrzędny, metodologiczny charakter, gdyż opisuje nieuchronne zjawiska, które są związane z danym sposobem myślenia, życiem emocjonalnym i sferą wartości, które wyznajemy²⁹⁹. W odniesieniu do tematyki związanej z zarządzaniem mity stanowią nieformalnie, często ustnie przekazywane przez jej członków opisy rzeczywistych lub fantastycznych, subiektywnie zapamiętanych momentów rzeczywistości, pochodzących z dalszej lub bliższej przeszłości. Opowieści te są często długo pamiętane przez członków zespołów, szczególnie te, które wywoływały silne emocje³⁰⁰. Opowieści o nietypowych decyzjach liderów organizacji, ważnych wydarzeniach lub dramatycznych sytuacjach, są często na zawsze obecne w „świadomości zbiorowej” członków organizacji. Często wykorzystane są w nich elementy metafory, a nawet humoru sytuacyjnego.

Metafory również odzwierciedlają istotę organizacji. „Słownik wyrazów obcych” definiuje je jako „figurę stylistyczną, w której przynajmniej jeden wyraz uzyskuje inne, obrazowe, ale pokrewne znaczenie”³⁰¹. W. Kopaliński wywodzi ich źródłosłów z greki, gdzie *metaphora* oznaczała ‘przeniesienie, przenośnię’³⁰². Zdaniem R. Tokarskiego metafora jest zbiorem danych językowych, na podstawie których można poznać sposób myślenia ludzi używających danego sposobu komunikacji, i w ten sposób poznawać ich stosunek do otaczającego świata. Wnosi ona elementy wartościowania, subiektywnie opisywane przez nas jako negatywne lub pozytywne. George Lakoff i Mark Johnson w „Metaforach w naszym życiu” zauważyli, że znacz-

²⁹⁸ J. Kopaliński, *Słownik mitów i tradycji kultury*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2006, s. 777.

²⁹⁹ J. Niżnik, *Mit jako kategoria metodologiczna*, „Kultura i Społeczeństwo” 1978, nr 3, ss. 164–173.

³⁰⁰ A. Norenzayan, S. Atran, J. Faulkner, M. Schaller, *Memory and Mystery: The Cultural Selection of Minimally Counterintuitive Narratives*, „Cognitive Science” 2006, vol. 30(3), ss. 531–553.

³⁰¹ E. Sobol (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2003, s. 711.

³⁰² W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Muza, Warszawa 2000, s. 325.

na część naszego systemu pojęciowego ma charakter metaforyczny³⁰³. W psychologii metafora postrzegana jest na trzy sposoby: jako konstrukcja językowa (metafora językowa), sposób myślenia (metafora pojęciowa) i jako metoda terapii (metafora terapeutyczna). Ta ostatnia odnosi się do sposobów pracy terapeuty (metafora zewnętrzna) lub stanowi relację uwzględniającą jego własne doświadczenie (metafora wewnętrzna), pozostając specyficzną konstrukcją językową³⁰⁴. Metafory są głęboko zakorzenione w świadomości nie tylko menedżerów, ale i innych pracowników. Warunkują postrzeganie organizacji, stosunków społecznych w niej panujących oraz relacji, w jakie wchodzi ona z otoczeniem. Są stosowane przez zarządzających organizacją oraz jej pracowników³⁰⁵. Często wykorzystywane są np. metafory wojenne, które mogą służyć do opisania konkurencyjnych przedsiębiorstw jako wrogów, a inne organizacje w otoczeniu jako sojuszników w konkretnej batalii³⁰⁶.

Stereotyp to według definicji „Słownika wyrazów obcych PWN” „funkcjonujący w świadomości społecznej uproszczony i zabarwiony wartościująco obraz rzeczywistości odnoszący się do rzeczy, osób, instytucji, często oparty na niepełnej lub fałszywej wiedzy o świecie, utrwalony przez tradycję i nie ulegający zmianom”³⁰⁷. Według koncepcji W. Lippmanna stereotyp jawi się jako złożony składnik kultury: „Z [...] szumnej i barwnej złożoności zewnętrznego świata wychwytyjemy to, co nasza kultura już dla nas zdefiniowała, i mamy skłonność postrzegania tego, co wychwyciliśmy, w formie ustereotypizowanej przez naszą kulturę”. [...] „Nie mamy czasu i możliwości bliższego zaznajamiania się ze wszystkim. Zamiast tego odnotowujemy cechy oznaczające dobrze znany typ i wypełniamy resztę obrazu przy pomocy stereotypów, które nosimy w naszych głowach”³⁰⁸. A. Schaff w następujący sposób opisał status ontologiczny stereotypu: „przedmiot istnieje obiektywnie, tzn. poza podmiotem poznającym i niezależnie odeń, ale na ukształtowanie produktu procesu poznania wpływa sposób postrzegania i sposób interpretowania rzeczywistości przez podmiot, różnorako uwarunkowane fizjologicznie, psychologicznie i społecznie, jak

³⁰³ R. Tokarski, *Wartościowanie człowieka w metaforach językowych*, „Pamiętnik Literacki” 1991, nr 82(1), ss. 144–157.

³⁰⁴ E. Soroko, *Dlaczego metafora działa? Pytanie o skuteczność terapeutyczną w świetle wiedzy o metaforze*, „Czasopismo Gestalt” 2006, nr 2(64), s. 42.

³⁰⁵ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 42.

³⁰⁶ Ł. Sułkowski, *Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10, s. 10.

³⁰⁷ *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1995, s. 1041.

³⁰⁸ A. Jasińska-Kania, *Stereotypy i dystanse społeczne: wprowadzenie* [w:] *Bliscy i dalecy*, red. A. Jasińska-Kania, t. 2, Warszawa 1992, ss. 5–89.

również struktura języka, którym podmiot posługuje się w myśleniu³⁰⁹. Z. Chlewiński, pedagog i psycholog społeczny, opisywał stereotypy jako zjawiska o różnej etiologii, wyróżniając cztery ich źródła. Stereotypy mogą więc stanowić wynik społecznego uczenia się, efekt konfliktów społecznych, być uwarunkowane osobowością człowieka oraz zależne od poznania. Uważał przy tym, że stereotypy łączą się w system, stając się składowymi całościowej ideologii³¹⁰. T. Mądrzycki opisywał funkcje, jakie pełnią stereotypy, kategoryzując je jako: poznawcze, przystosowawcze, obrońcy wartości, racjonalizacji. Za źródła stereotypów uznawał procesy związane z poznaniem, motywacjami i emocjami poszczególnych osób oraz grup społecznych. Uważał też, że ci, którzy posługują się stereotypami jednoznacznie postrzegają rzeczywistość³¹¹. Według Ł. Sułkowskiego stereotypy są źródłem percepcji i interpretacji każdego człowieka, a ich nośnikiem jest kultura organizacyjna, w której funkcjonują proste reguły odnoszące się do danej rzeczywistości społecznej: relacji pomiędzy pracownikami, współpracy z otoczeniem oraz organizacji jako całości. Stereotypy jako elementy kultury organizacyjnej można także zdefiniować za S.G. Harrisem, który postrzega je jako struktury wiedzy wywodzące się z doświadczenia, pozwalające na stworzenie prawidłowych relacji pomiędzy tożsamością jednostki a zbiorowością oraz spajające indywidualne wyobrażenia z oczekiwaniami wobec pozostałych członków organizacji³¹².

Zwyczaj to według „Słownika języka polskiego” „powszechnie przyjęte, zgodne z tradycją sposoby postępowania, charakterystyczne dla danego środowiska, terenu, okresu, właściwy komuś sposób postępowania, zachowanie charakterystyczne dla kogoś”³¹³. W ujęciu prawniczym – jak możemy przyjąć za Jerzym Wiszniewskim – zwyczaj to postępowanie niebędące normą ustanowioną przez państwo, lecz stworzoną w toku kształtowania się stosunków społecznych w obrębie określonej grupy ludzi³¹⁴. Podobnie jak obyczaj jest to „postępowanie, zachowywanie się,

³⁰⁹ A. Schaff, *Stereotypy a działanie ludzkie*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 34.

³¹⁰ Z. Chlewiński, *Stereotypy: struktura, funkcja, geneza. Analiza interdyscyplinarna* [w:] *Stereotypy i uprzedzenia*, red. Z.C. Chlewiński, I. Kurcz, t. 1, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 1992, s. 9.

³¹¹ W. Nowak, *Teoretyczne i metodologiczne problemy badań stereotypów. Cz. I.*, „Roczniki Socjologii Rodziny” 1999, t. XI, ss. 101–106.

³¹² S.G. Harris, *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective*, „Organization Science” 1994, vol. 5(3), ss. 309–321.

³¹³ M. Szymczaka (red.), *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1981, s. 844.

³¹⁴ K. Trzciński, *Zwyczaj i prawo zwyczajowe jako źródła prawa prywatnego*, „Rejent” 1998, nr 3(83), ss. 156–170.

sposób robienia czegoś utrwalony w danej społeczności, często tradycją”. F. Studnicki charakteryzuje zwyczaj jako powszechnie stosowaną w danym miejscu, środowisku oraz przy określonych stosunkach społecznych praktykę służącą rozwiązaniu jakiejś sprawy. U jej podstaw znajdują się przyzwyczajenie, rutyna oraz tendencja do dalszego działania w sposób powtarzający, stały, ugruntowany³¹⁵. Według J. Jakubowskiego zwyczajem jest sposób postępowania, który cechuje się pewną powtarzalnością w postępowaniu poszczególnych osób lub ich grup, a nie został przez nikogo ustanowiony. Oskar Lange dowodził ponadto, że: „Stałe powtarzanie określonego działania rodzi przyzwyczajenie, rutynę, tj. tendencję do dalszego powtarzania działania w ten sposób jak dotychczas”³¹⁶. Thorstein Veblen uważał, że ludzie działają zgodnie z utartym zwyczajem, a w chwili gdy jakiś zwyczaj staje się wspólny, umacnia się w danej społeczności i przyjmuje postać instytucji³¹⁷. W kulturze organizacyjnej zwyczaj stanowi rodzaj powtarzalnych praktyk społecznych, które są celowe i podtrzymywane w świadomości zbiorowej. Do popularnych zwyczajów należeć może wypicie porannej kawy przez pracowników, inicjujące nowy dzień pracy, udział we wspólnym lunchu, firmowe celebrowanie Świąt Bożego Narodzenia czy Wielkanocy. Zwyczaj jest zwykle zorientowany na jednostkę, ale ma też elementy jednoczące zespół.

Subkultury to kolejny element kultury organizacyjnej. Są to funkcjonujące wewnątrz organizacji grupy społeczne, które mogą tworzyć się na zasadzie opozycji do dominującej w danej firmie kultury organizacyjnej. Subkultury organizują się zazwyczaj wokół wartości, które nie są do końca spójne z kulturą całej organizacji³¹⁸. W ujęciu socjologicznym pojawienie się subkultur jest tłumaczone jako proces zablokowania aspiracji pewnej grup osób lub jest związane z ich niejednoznaczną pozycją w hierarchii danego społeczeństwa³¹⁹. Można wyróżnić różne typy subkultur. Łączy je np. przynależność do grupy zawodowej (istnieje np. subkultura prawników, informatyków, lekarzy). Grupy te mają też swoje stowarzyszenia i samorządy, które two-

³¹⁵ A. Żurawik, *Dobre obyczaje a zwyczaje, zasady współżycia społecznego i dobra wiara – ujęcie teoretyczne*, „Kwartalnik Prawa Publicznego” 2007, nr 7(4), s. 202.

³¹⁶ J. Jakubowski, *Rola zwyczaju handlowego przy sprzedaży w polskim handlu zagranicznym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1963, z. 2, s. 43.

³¹⁷ T. Gaweł, M. Klimczak, *Pojęcie instytucji w prawie i ekonomii*, „Ekonomia i Prawo” 2005, nr 1(1), s. 4.

³¹⁸ G. Hofstede, *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*, „Journal of Management Studies” 1998, no. 35(1), ss. 1–12.

³¹⁹ K. Konecki, *W stronę socjologii jakościowej: badanie kultur, subkultur i światów społecznych* [w:] *Kultury, subkultury i światy społeczne w badaniach jakościowych*, red. J. Leoński, M. Fiternicka-Gorzeko, Volumina. pl, Szczecin 2010, s. 17.

rzą zasady wykonywania zawodu, niezależnie od organizacji, w których funkcjonują. Jako przykład możemy podać naczelną i okręgowe izby lekarskie czy korporacje prawnicze. Istnieją także subkultury powstające wewnątrz danej jednostki, skupione wokół ról organizacyjnych czy poziomów hierarchii³²⁰. Dzięki ich istnieniu w organizacjach odpowiedź na wyzwania otoczenia nie leży w obszarze decyzji strategicznych przedsiębiorstwa, ale może być wypadkową różnych perspektyw³²¹. Subkultury powstają z dwóch zasadniczych powodów. Pierwszy obejmuje osoby, które są „podobne”, mają zbliżone zainteresowania, zdolności czy doświadczenia. Z tego powodu łatwiej się integrują i budują grupę społeczną. Druga przyczyna to interakcje, w które ludzie wchodzi z sobą, wykonując pracę w zespołach, spotykając się we wspólnych miejscach, np. pokoju nauczycielskim, lekarskim, socjalnym. Subkultury są charakterystyczne dla większych organizacji, np. szpitala. Lekarze, pielęgniarki, salowe, pracownicy administracyjni i pacjenci tworzą odrębne grupy. Mają inne godziny pracy, odmiennie się ubierają i komunikują ze sobą w różny sposób. W szpitalach można wskazać różne subkultury profesjonalne, np. lekarzy, pielęgniarek, salowych, techników, menedżerów i inne.

Bohaterowie to osoby wyjątkowe, o bardzo silnej osobowości, niezwykle uzdolnione i podziwiane, godne naśladowania. Cechuje je mądrość, odwaga, wola, samodyscyplina oraz zdolność podejmowania ryzyka³²². Tradycja postaci bohatera sięga korzeniami starożytnej Grecji. Antyczny heros posiadał nadludzkie zdolności i odwagę, był doceniany przez bogów, często nieśmiertelny. Etymologicznie polskie słowo „bohater”, wywodzące się od perskiego *bahadur*, oznacza „dzielnego szermierza lub zapaśnika”³²³. Według socjologa Stefana Czarnowskiego, ucznia Emila Durkheima, „bohater to człowiek, który w sposób obrzędowy, przez zasługi swego życia i śmierci zdobył moc działającą, właściwą grupie lub sprawie, której jest przedstawicielem i której podstawową wartość uosabia”³²⁴. Główne cechy współczesnego bohatera opisane przez P. Johnsona to: niezależność umysłu, zdecydowanie i konsekwentne działanie, odrzucanie wszystkiego, co zaburza decyzję o słuszności po-

³²⁰ J.A. Howard-Grenville, *Inside the "Black Box". How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental*, „Organization Environment” 2006, vol. 19, iss. 1, s. 50.

³²¹ R. Boyce, *Allied health as "profession community" subculture*, „Health Sociology Review” 2006, vol. 15(5), ss. 520–534.

³²² Z.W. Dudek, *Archetypowe wzorce inicjacji bohaterskich*, „ALBO albo Problemy Psychologii i Kultury” 2007, nr 3, s. 10.

³²³ P. Tarasiewicz, *Bohater a naród*, „Cywilizacja” 2010, nr 35, ss. 49–50.

³²⁴ E. Stawowy, *Stefana Czarnowskiego socjologiczna analiza kultu bohatera*, „Rocznik Naukowo-Dydaktyczny WSP w Krakowie” 1975, z. 57, ss. 51–52.

stępowania, oraz osobista odwaga³²⁵. Bohaterowie organizacyjni to ważne postaci, które wywarły znaczący wpływ na jej funkcjonowanie. Bardzo często są to twórcy jej fundamenty założyciele firmy, których pomysły i idee stanowią początek kultury organizacyjnej jednostki, która następnie ulega licznym zmianom, ewoluuje. Wśród innych bohaterów obecnych w organizacji wymienić można: menedżerów, osoby zarządzające, charyzmatycznych, szczególnie istotnych pracowników. Tworzone przez tych ludzi zwyczaje, rytuały, symbole wpływają nie tylko na kierunki rozwoju kultury organizacyjnej, ale przede wszystkim ją tworzą³²⁶. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele publikacji na temat „osobowości organizacji” oraz związków pomiędzy kulturą organizacyjną a ludźmi ją tworzącymi³²⁷.

Słowo „tabu” pochodzi się języka Polinezyjczyków z „Wysp Przyjacielskich” Tonga, odkrytych w 1771 r. przez Jamesa Cooka, i oznacza „święty, przeklęty”³²⁸. Według „Słownika etymologicznego” tabu można zdefiniować jako zakaz podejmowania pewnych czynności wobec obiektów czy stanów rzeczy, co do których istnieje przekonanie o ich sakralności lub nieczystości. Złamanie tabu prowadzi do skażenia osoby, przez co zostaje ona narażona na sankcje społeczne oraz sama staje się niebezpieczna dla otoczenia³²⁹. Dla starożytnych Rzymian podobny wydźwięk niósł wyraz *sacer*, który miał konotacje religijne³³⁰. Syndrom tabu odnaleźć można też w psychologii głębi szkół psychologicznych, które wywodzą się z psychoanalizy Zygmunta Freuda³³¹. Łamanie tabu ma związek z sytuacją dominacji i może zachodzić, gdy różnica statusu pomiędzy osobami jest tak duża, że sprawia wrażenie, że zasady tabu nie obowiązują, lub gdy relacje dominacji są niejasne i wówczas pojawia się potrzeba demonstracji siły³³². Tabu w organizacji stanowi element jej działania ważnego

³²⁵ Johnson P., *Bohaterowie*, Świat Książki, Warszawa 2009, ss. 316–317.

³²⁶ Sułkowski Ł., *Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 6, cz. 3, ss. 16–17.

³²⁷ Chatman A.J., Barsade S.G., *Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 40, no. 3 (Sep., 1995), ss. 423–443; A.J. Chatman, S.G. Barsade, *Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, „Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, no. 3, ss. 423–443; M.F.R. Kets de Vries, D. Miller, *Personality, Culture, and Organization*, „The Academy of Management Review” 1986, vol. 11, no. 2, ss. 266–279.

³²⁸ G. Sawicka, *Konwencja a tabu językowe*, „Język a Kultura” 2009, t. 21, ss. 31–46.

³²⁹ Z. Staszczak (red.), *Słownik etymologiczny*, PWN, Warszawa 1987, s. 344.

³³⁰ J. Kopaliński, *Słownik mitów...*, op. cit., s. 1292.

³³¹ S. Freud, *Totem and taboo; some points of agreement between the mental lives of savages and neurotics*, Routledge 2014.

³³² J. Wasilewski, *Łamanie tabu jako komunikat dominacyjny*, „Język a Kultura” 2009, t. 21, ss. 327–329.

dla niej, a równocześnie często bywa przemilczane. Patologiczne aspekty zarządzania mogą stać się tabu. Przykładami są: dyskryminacja³³³, a także mobbing. W latach 80. XX w. szwedzki lekarz i psycholog Heine Leymann użył po raz pierwszy terminu „mobbing” na określenie zachowań stosowanych wobec tylko niektórych pracowników instytucji. Jego zdaniem terminem tym można opisać system psychospołecznych relacji w pracy, który cechuje się wrogim nastawieniem i nękaniami pracowników przez współpracowników lub przełożonych³³⁴. Zagadnienia związane z łamaniem tabu leżą w kręgu zainteresowań zarówno funkcjonalistów³³⁵, jak i przedstawicieli paradygmatów alternatywnych³³⁶. Często są wykorzystywane w związku ze stygmatyzacją grup defaworyzowanych w organizacjach³³⁷.

Wzorce kulturowe stanowiły jedno z podstawowych narzędzi antropologii amerykańskiej od lat 30. do 60. XX w. Tezy zawarte w pracach: Ruth Benedict, Alfreda L. Kroebera, Ralpha Lintona i Clyde’a Kluckhohna są najczęściej interpretowane w kontekście dzieła „Wzory kultury” Ruth Benedict³³⁸. Zdaniem Benedict, Lintona i Kluckhohna wzór kultury umożliwia badanie zachowań ludzkich, związanych z nimi celów, wartości i postaw jako sposobów życia danego społeczeństwa. A. Kroeber natomiast stworzył koncepcję wzoru kultury jako wzoru podstawowego, będącego siatką elementów tworzących strukturę. Wzory podstawowe są trwałe, nawet wtedy, gdy rozpowszechniają się i przenikają do innych kultur. Jako przykład podstawowego wzoru kultury Kroeber podawał alfabet, który stanowi system rozciągający się ponad kulturami, a nie pokrywa się w czasie ani w przestrzeni z którąkolwiek z nich³³⁹. R. Linton utożsamiał wzór kulturowy z pojęciem standardów zachowania. W jego opinii postępowanie ludzkie jest zgodne z określonym wyuczonym wzorem, a jego formy zostały zmodyfikowane w toku uczenia się i są przekazywa-

³³³ H. Sobocka-Szczapa, *Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą* [w:] *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 122.

³³⁴ J. Kloc, *Mobbing jako zjawisko negatywnie wpływające na zarządzanie w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty naukowe KSW” 2018, t. XLVII, s. 94.

³³⁵ A.E.M. van Vianen, A.H. Fischer, *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2002, vol. 75, iss. 3.

³³⁶ J. Martin, *Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations*, „Organization Science November” 1990, vol. 1, no. 4, ss. 339–359.

³³⁷ E. Wilson, *Inclusion, exclusion and ambiguity – The role of organisational culture*, „Personnel Review” 2000, vol. 29, iss. 3, ss. 274–303.

³³⁸ F. Boas, *Wzory kultury*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2008, s. 386.

³³⁹ A. Gomółka, *Kompleks Narcyza: wzór – cechy – elementy. Stare metody i coraz bardziej aktualne problemy*, „Prace Kulturoznawcze” 2019, nr 23(1), ss. 115–123.

ne z pokolenia na pokolenie. Oparł więc system społeczny na konfiguracji wzorów kulturowych. Wprowadził też pojęcie konstruktu wzoru kulturowego, definiując go jako uzgodniony i opisany przez daną grupę oraz rzeczywisty wzorzec, obejmujący ograniczoną skalę zachowań, które zawsze mieszczą się w określonych granicach. Za wzór idealny uznawał wyidealizowany zespół zachowań dotyczących swoistych zaleceń i odnoszących się do tego, jak powinni się zachowywać współuczestnicy danej społeczności. Uwzględnił także wpływ środowiska społeczno-kulturowego na doświadczenia, z których czerpią uczestnicy danej grupy³⁴⁰. W kulturze organizacyjnej wzorce stanowią utrwalone sposoby działania wspólne członkom określonej organizacji. Mogą znaleźć odbicie w wielu działaniach, sposobie właściwego zachowania w organizacji, odpowiednich sposobach komunikowania.

Normy kulturowe wyznaczają reguły prawidłowego zachowywania się w danych sytuacjach, także w odniesieniu do innych ludzi. Pojęcie to nie zakłada ich powszechnego obowiązywania, ale pokazuje określone standardy postępowania w danej grupie. Członkowie zespołu oceniają zachowanie poszczególnych osób, biorąc pod uwagę zgodność z przyjętymi obyczajami. Ci, którzy nie chcą lub nie mogą podporządkować się ustalonym regułom, są marginalizowani i źle oceniani³⁴¹. Autor „Socjologii” Zygmunt Bauman (1925–2017) uważa, że nigdy nie można być pewnym, że normy przyniosą wyłącznie korzyści. Niepewność jest jedną z cech społeczeństwa, jaką opisał w swojej koncepcji „płynnej nowoczesności”³⁴².

Słowo „artefakt” według definicji W. Kopalińskiego wywodzi się od łacińskiego *arte factum* i oznacza ‘sztucznie wykonane’ i opisuje przedmioty, zdarzenia będące wytworem działalności ludzkiej, które nie istnieją w naturze³⁴³. Jest to termin obecny w wielu naukach zarówno humanistycznych, jak i ścisłych. W antropologii i socjologii kultury opisywany jest jako przejaw funkcjonowania danej kultury. Artefakty behawioralne to wszelkie zachowania ludzkie, takie jak gesty powitania, np. uchylenie kapelusza, kiwanie głową, komunikacja niewerbalna. Artefakty językowe obejmują konwencje obowiązujące w danym języku: tytułowanie w wypowiedziach, wtręty językowe³⁴⁴. Natomiast artefakty fizyczne to wszelkie przedmioty za-

³⁴⁰ R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, ss. 47–48.

³⁴¹ E. Włodarczyk, *Kultura...*, op. cit., s. 956.

³⁴² Z. Bauman, *Socjologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2015, s. 55

³⁴³ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, op. cit., s. 47.

³⁴⁴ W.J. Burszta, *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 49.

pełniające przestrzeń: budynki, architektura, ale też meble, szczególnie te o znaczeniu symbolicznym, jak np. fotel prezesa firmy, postrzegany jako symbol jego władzy³⁴⁵. W archeologii artefakt opisywany jest jako wytwór człowieka, przez niego wykonany, a następnie odkryty w badaniach archeologicznych. Stanowi więc materialny przejaw kultury ludzkiej. Amerykański archeolog James R. Sackett opisuje artefakt w dwóch aspektach: jako rzecz, która została wytworzona i użyta w szeregu czynności oraz jako wskaźnik historycznego kontekstu, to jest zespół cech zajmujących fragment przestrzeni i czasu, relacji międzygrupowych, dzięki którym przenoszone są kulturowo uwarunkowane idee i praktyki³⁴⁶. W medycynie natomiast słowo to odnosi się do obrazów nieodpowiadających strukturom anatomicznym, zaburzających diagnostykę (np. artefakt w obrazie scyntygraficznym)³⁴⁷. Określenie artefakt zostało wprowadzone w kontekście kultury organizacyjnej przez E. Scheina, w odniesieniu do obserwowalnych obiektów i struktur stanowiących zasoby organizacji³⁴⁸. Artefakty są tu rozumiane jako wszelkiego rodzaju manifestacje założeń i wartości kultury organizacyjnej. Można je podzielić na funkcjonalne oraz symboliczne, jednak wiele artefaktów należy jednocześnie do obu tych kategorii. Przepuszczenie kobiety przez mężczyznę w drzwiach może mieć wymiar artefaktu behawioralnego, związanego kulturowo z polską tradycją okazywania szacunku, ale także, w innych kontekstach kulturowych, może być uznane za przejaw: seksizmu, dyskryminacji, stygmatyzacji kobiet. Artefaktem symbolicznym może być też brak przedmiotu, np. krzyża w szkole czy szpitalu, a owa nieobecność jest odczytywana wówczas jako znak ateizmu, brak poszanowania dla wartości i wiary³⁴⁹.

Analiza poszczególnych elementów składających się na pojęcie kultury organizacyjnej utwierdza nas w przekonaniu o ich nierozłączności i przenikaniu się. Często ich znaczenia pokrywają się, współzależą od siebie. Nie można jednak nie dostrzec między nimi uporządkowania hierarchicznego – wartości, normy kulturowe leżą u podstawy piramidy, a pozostałe elementy stanowią ich liczne konsekwencje i nawiązania. Daje to możliwość obserwowania zmian w kulturze organizacyjnej. Dzięki temu

³⁴⁵ Ł. Srokowski, *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną*, Poltext, 2011, s. 15.

³⁴⁶ U. Kobylńska, *Jamesa Sacketta koncepcja stylu w archeologii*, „Archeologia Polski” 1980, t. XXIV, z. 2, s. 414.

³⁴⁷ M. Wróbel, M. Kempieńska-Wróbel, D. Oczkowicz, *Kontrola jakości w medycynie nuklearnej w świetle bieżących przepisów i technologii SPECT/PET*, s. 2 [online], https://radiofarmaceuta.com/wp-content/uploads/2020/01/publikacja_pjomed_2019.pdf, 29.12.2021.

³⁴⁸ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Wiley/Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 26.

³⁴⁹ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” 2009, nr 3(30), ss. 4–14.

można poszukiwać modeli, które stałyby się środkiem do tworzenia hipotez dotyczących kultury i weryfikowania ich przy użyciu narzędzi badawczych. Pozwoliłoby to na stworzenie klasyfikacji rodzajów oraz opisanie modeli kultury organizacyjnej.

2.3. Modele kultury organizacyjnej

Stworzenie modeli kultury organizacyjnej ma na celu ukazanie powiązań między poszczególnymi składnikami kultury organizacyjnej. Stanowią one środek, za pomocą którego możliwe jest uporządkowanie istoty kultury organizacyjnej, choć prowadzi to do pewnych uproszczeń. Nie można wobec tego stosować tylko jednego modelu dla opisanie kultury organizacyjnej. Istnieje konieczność dokonania przeglądu ich wielości i różnorodności³⁵⁰.

W literaturze przedmiotu opisywana jest znaczna liczba modeli kultury organizacyjnej. Wśród najważniejszych można wymienić koncepcje: Edgara Scheina, Geerta Hofstede, Kima Camerona, S.M. Daviesa, Roberta Quinna, Roba Goffee i G. Jonesa³⁵¹.

Model „góry lodowej” E. Scheina

W definicji E. Scheina kultura, tworząc organizację, jest systemem podstawowych założeń wyznawanych przez członków danej grupy społecznej i znajduje się permanentnie w fazie tworzenia i zmiany. Model „góry lodowej” E. Scheina sytuuje kulturę organizacyjną w kontekście dwóch rodzajów problemów ważnych dla funkcjonowania organizacji: związanych z jej relacjami z otoczeniem oraz dotyczących jej integracji wewnętrznej³⁵². Model składa się z elementów zwanych poziomami kultury, wyodrębnionych ze względu na ich trwałość i widoczność, stanowiących zbiór wartości i norm kulturowych występujących w danej organizacji i przejawiających się poprzez artefakty³⁵³. Kulturę według Scheina można opisać, odwołując się do trzech poziomów piramidy: najniżej (stanowiąc podstawę piramidy) sytuują się podstawowe założenia, opisywane jako wzorce orientacji oraz założenia filozoficzne i świato-

³⁵⁰ A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacyjnej...*, op. cit., s. 171.

³⁵¹ A. Chuda, J. Majchrzak, *Jakościowe ujęcie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 12, ss. 78–89.

³⁵² E.H. Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, „Organizational Dynamics” 1983, vol. 12, iss. 1, ss. 13–28; E.H. Schein, *How Culture Forms, Develops and Changes* [w:] *Gaining Control of the Corporate Culture*, red. R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, Jossey-Bass 1991, ss. 17–43.

³⁵³ E.H. Schein, *Organizational Culture...*, op. cit., s. 14.

poglądowe kierujące działaniem przedsiębiorstwa. Są one bezspornie przyjmowane przez współtworzącą grupę, często nieświadomie, i interpretowane jednostkowo, kulturowo i uniwersalnie. Są one najbardziej dostępne badaniu socjologicznemu³⁵⁴. Obejmują założenia związane z otoczeniem organizacji, cechami natury człowieka, ludzkimi działaniami, prawdą, relacjami międzyludzkimi³⁵⁵, czasem, rozumianym jako orientacja na przeszłość, teraźniejszość lub przyszłość³⁵⁶. Odniesienie do czasu daje możliwość nakreślenia „kulturowych profili czasowych”³⁵⁷. Organizacja może mieć orientację retrospektywną, nastawioną na pamięć i historię. Może też działać prezentystycznie, doświadczając aktualnych wymiarów postrzegania świata. Orientacja prospektywna za najistotniejszą uznaje przyszłość organizacji³⁵⁸. Pośrodku piramidy plasują się wartości i normy zachowań. Wyróżnia się normy i wartości deklarowane, przyjmując w klasyfikacji, że dobre i złe jest to, co dobre, godne pochwały albo złe dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą to być głoszone hasła, funkcjonujące zasady postępowania, zapisane kodeksy etyczne. Możemy się o nich dowiedzieć na podstawie nieformalnych rozmów z pracownikami firmy. Druga grupa to normy i wartości przestrzegane, obejmujące przepisy rzeczywistości funkcjonujące w organizacji (np. respektowanie zaleceń przełożonych)³⁵⁹. Artefakty zaś stanowią wierzchołek piramidy. Są one najbardziej zauważalnym elementem kultury organizacyjnej. Mogą to być artefakty językowe (język, żargon pracowniczy, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, uroczystości, sposób ubierania się pracowników, relacje z klientami) i fizyczne (logo firmy, identyfikatory i znaki firmowe, sztuka, architektura budynku, wystrój wnętrz)³⁶⁰.

³⁵⁴ G. Przybylski, *Badanie ukrytych przesłanek kultury organizacyjnej: propozycje metodologiczne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1, s. 76.

³⁵⁵ M. Kostera, S. Kownacki, M. Szumski, *Zachowania organizacyjne, motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000, s. 373.

³⁵⁶ D. Tuohy, *Dusza szkoły. O tym co sprzyja zmianie i rozwojowi*, PWN, Warszawa 2002, s. 32.

³⁵⁷ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003, s. 482.

³⁵⁸ B. Adrjan, *Założenia programowe jako kontekst kultury szkoły (w perspektywie prawdy i czasu) na przykładzie Polski i Ukrainy*, „Problemy Wczesnej Edukacji” 2014, t. 10, z. 3(26), s. 113.

³⁵⁹ J. Kogut, *Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 18, ss. 82–90.

³⁶⁰ M. Kostera, S. Kownacki, *Kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWE, Warszawa 1996, s. 442.

Model cebuli G. Hofstede

W definicji zaproponowanej przez holenderskiego socjologa G. Hofstede kultura organizacyjna opisywana jest jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia społeczności od siebie. Mogą to być całe narody, poszczególne organizacje czy grupy zawodowe³⁶¹. G. Hofstede i G.J. Hofstede stworzyli model kultury organizacyjnej, w którym hierarchiczne uporządkowanie elementów kultury zostało wyrażone metaforycznie poprzez odniesienie do warstw cebuli. Jądro stanowią wartości, które w życiu człowieka budowane są jako pierwsze. Ich genezy należy szukać w wieku dziecięcym; następnie są one ugruntowywane przez rodzinę i w początkach edukacji, przy czym jest to nauka nie do końca uświadomiona. W psychologii rozwoju istnieje teza, że system podświadomych wartości kształtuje się w pierwszych 10 latach życia człowieka. Są one podstawą dla kształtowania się tożsamości jednostki, nie ulegają też gwałtownym zmianom w trakcie życia człowieka. W przypadku organizacji stanowią rodzaj kodeksu moralnego, z którego wynikają normy kulturowe organizacji i który dostarcza informacji na temat zachowań, jakich możemy się spodziewać po członkach danej kultury organizacyjnej. Są rozumiane jako skłonności do dokonywania przez ludzi wyborów. Mogą one mieć konotacje pozytywne lub negatywne w odniesieniu do poszczególnych cech i decyzji. Obserwując proces resocjalizacji przestępców, zauważono, że ci, którzy w wieku dziecięcym funkcjonowali w rodzinach, w których przestrzegano podstawowych wartości, mają większe szanse na powrót do społeczeństwa niż ci z patologicznych środowisk, którym nie wpojono wartości³⁶². W warstwach pośrednich mieszczą się rytuały i bohaterowie. Rytuały ujawniają się w określonych zachowaniach, np. gestach, sytuacjach powitań, obzędach ceremonii religijnych. Są to powtarzające się czynności, które podkreślają wartości organizacji. Są zbiorowymi działaniami i są postrzegane przez ludzi tworzących daną zbiorowość jako społecznie niezbędne. Spotkania polityków, ludzi biznesu organizowane w konkretnych, zawodowych celach to rytuały, pozwalające na zaprezentowanie postawy stanowczości, niezależności, rozsądku. Bohaterowie (herosi) to wzory do naśladowania, najważniejsze dla grupy osoby, które uosabiają cechy najwyżej w niej cenione. Mogą to być postaci współczesne lub historyczne, ale także realne lub fikcyjne. Kulturowymi bohaterami epoki telewizji i Internetu mogą być

³⁶¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie, teoria i praktyka, praca zbiorowa*, PWN, Warszawa 1995, s. 437.

³⁶² G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 44.

postaci z komiksów lub bajek (np. Batman w USA, Asterix we Francji)³⁶³. Symbole to słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają szczególne znaczenie dla członków danej kultury. Zarówno bohaterowie, jak i rytuały są rozpoznawalne tylko w określonej kulturze. Zewnętrzną warstwę modelu stanowią symbole w postaci słów, gestów, obrazów czy przedmiotów, również czytelne tylko dla wtajemniczonych członków danej kultury. Obie warstwy zewnętrzne, nieskładające się na jądro modelu, to praktyki, które kształtują się w wieku późniejszym, w czasie edukacji i pracy zawodowej. Podlegają one łatwiejszym zmianom, ewoluują³⁶⁴.

Model kultury organizacyjnej został stworzony przez Hofstede w odniesieniu do narodów definiowanych jako „społeczne organizacje i koncepcje kultury, która wiąże się w sensie dosłownym bardziej z narodem niż z państwem”³⁶⁵. Odnosi się on też do organizacji, bowiem sam model powstał jako wynik badania 116 000 pracowników firmy IBM z 70 krajów świata, wykonanego przez jego twórcę w latach 60. i 70. XX w.³⁶⁶. Różnice między przedstawicielami różnych organizacji dotyczą praktyk organizacyjnych, natomiast na poziomie narodowym – wyznawanych wartości. Wartości prezentowane przez członków organizacji zależą od ich narodowości, a nie od przynależności organizacyjnej³⁶⁷.

Model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna

Model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna to model kultury organizacyjnej często wykorzystywany w badaniach empirycznych skupionych na efektywności. Kultura jest tu badana na podstawie obserwacji sześciu obszarów obejmujących: ogólną charakterystykę organizacji, styl przywództwa, metody zarządzania pracownikami, spójność jej działania, najważniejsze cele oraz kryteria sukcesu. Dla każdego z wymiarów zaproponowano cztery wartości konkurujące, opisując je jako

³⁶³ J. Marcisz, *Kultura organizacyjna i jej specyfika* [w:] *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017, s. 12.

³⁶⁴ B. Nogalski, Szpitter A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Miłk, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, ss. 227–229.

³⁶⁵ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWN, Warszawa 2007, s. 48.

³⁶⁶ M. Czerwona, *Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede* [w:] *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 282.

³⁶⁷ Ł. Sułkowski, *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 86.

zespół cech właściwych dla danej orientacji kulturowej. Pierwszym z nich jest zorientowanie na sytuację wewnętrzną i integrację organizacji. Drugi wymiar stanowi orientacja na swobodę działania i elastyczność w funkcjonowaniu. Trzeci obejmuje preferencje co do pozycji w otoczeniu i zróżnicowanie organizacji. Czwarta wartość to ukierunkowanie na stabilność i kontrolę³⁶⁸. Połączenie wszystkich tych wymiarów pozwala opisać typy idealnej kultury organizacyjnej. Cameron i Quinn scharakteryzowali ją, posługując się modelem wartości konkurujących, który obejmuje: kulturę hierarchii, kulturę rynku, kulturę klanu, kulturę adhokracji.

Kulturę hierarchii jako jeden z pierwszych opisał M. Weber, wskazując zestaw charakterystycznych dla biurokracji cech, do których należą: hierarchia, merytokracja, przepisy, specjalizacja, odrębna własność, bezosobowość oraz odpowiedzialność. Kultura biurokratyczna jest silnie ustrukturyzowana, co prowadzi do ukształtowania bardzo sformalizowanych wzorów kierowania. Organizacja, w której panuje kultura biurokratyczna, jest zhierarchizowana, a pracownicy funkcjonują według ściśle ustalonych reguł, procedur, zasad i regulaminów. Długofalowo istotne jest w niej dążenie do trwałości i stabilności, a zarządzanie ludźmi nakierowane jest na bezpieczeństwo zatrudnienia. Zgodnie z regułą, iż kontrola sprzyja efektywności, umiejętności kierownicze muszą się tu opierać na przejrzystości sformułowanych oczekiwań, kontroli i koordynacji pracy zespołu³⁶⁹.

Kultura rynkowa występuje w takiej organizacji, która jest połączeniem zorientowania zewnętrznego i silnego przywództwa, a jej funkcjonowanie odbywa się w warunkach silnej konkurencyjności. Pracownicy koncentrują się na zdobyciu dobrej pozycji w otoczeniu, pozostawiając nieco na marginesie sprawy wewnętrzne. Taki rodzaj przedsiębiorstwa stawia przed sobą jasno sprecyzowane cele. Ma agresywną strategię, zorientowaną na osiągnięcie najlepszych wyników, realizację zadań i walkę z nieprzyjawnym otoczeniem. Kierujący są nadzorcami, koordynatorami, organizatorami lub producentami o dużych umiejętnościach kierowniczych w zakresie mobilizowania zespołu i wspierania postaw zorientowanych na klienta firmy. Pracownicy to ludzie ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Jest to typowa organizacja sformalizowana. Typowym przywódcą jest tutaj obserwator, który dba, by praca przebiegała bez zakłóceń i była wykonana w terminie³⁷⁰.

³⁶⁸ M. Molenda, *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2012, z. 63a, ss. 214–215.

³⁶⁹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, ss. 41–42, 62.

³⁷⁰ M.A. Leśniewski, *Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu KS Camerona i RE Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań*

Kultura klanowa jest organizacją o charakterze familistycznym, dla której typowe są wspólne wartości i cele oraz wysoki stopień współuczestnictwa, a także duże poczucie wspólnotowości. Jest to organizacja skupiona do wewnątrz, często dominują w niej paternalistyczne style kierowania. Duże znaczenie przypisuje się pracy zespołowej i zaangażowaniu pracowników, przyjaznym relacjom zawodowym. Jej członkowie uważają się za część jednej wielkiej rodziny. Kierownictwo ma poczucie odpowiedzialności za pracowników, motywuje, dba o przyjazną atmosferę pracy, rozwój zawodowy pracowników, zachęca do dużego zaangażowania i lojalności. Przywódcy w takiej organizacji to mentorzy zorientowani na relacje międzyludzkie, którzy spajają organizację, odwołując się do tradycji firmy.

Kultura adhokracji (nazwa wywodzi się od łacińskiego *ad hoc* – ‘doraźnie’) jest zorientowana na zewnątrz, nastawiona na innowacyjność, popieranie kreatywności i zdolności przystosowywania się oraz skłonność do ryzyka. Organizacja, w której panuje taka kultura, jest bardzo dynamiczna, cechuje ją duża przedsiębiorczość oraz elastyczność w działaniu. Przywódca jest tutaj wizjonerem z pasją eksperymentatora i innowatora, gotowym na wciąż nowe wyzwania. Decydujące znaczenie mają umiejętności kierownicze w zakresie zarządzania innowacjami i ciągłe doskonalenie. Dużą wagę przywiązuje się do szybkiego wzrostu, zdobywania nowych zasobów i wprowadzania nowości³⁷¹.

Wartością modelu zaproponowanego przez Camerona i Quinna jest powiązanie kultury organizacyjnej z efektywnością oraz przywództwem w organizacji³⁷². Wiadoczne są znaczące różnice w funkcjonowaniu każdej z opisanych kultur organizacyjnych. Elastyczność, swoboda funkcjonowania, orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację zespołu to cechy kultury klanowej i adhokracji, natomiast kultura hierarchiczna i rynkowa nastawione są na stabilność, kontrolę, orientację zewnętrzną i zróżnicowanie³⁷³. Trafna ocena kultury organizacyjnej istniejącej w przedsiębiorstwie pozwala na jego wnikliwszą ocenę, i w przypadku planowanych w podmiocie zmian – na adekwatne i logiczne dopasowanie ich do indywidualnej specyfiki

empirycznych, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa” 2009, z. 96, ss. 67–68.

³⁷¹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., ss. 45–64.

³⁷² K.S. Cameron, D.R. Ettington, *The conceptual foundations of organizational culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York 1988, ss. 356–396; K.S. Cameron, S.J. Freeman, *Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness*, „Research in Organizational Change and Development” 1991, no. 5, ss. 23–58.

³⁷³ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework*, Addison Wesley, 1999.

organizacji. Pozwala też na skuteczniejszy, bardziej celowy dobór pracowników do konkretnej organizacji³⁷⁴.

Model ten został także zaadoptowany do ewolucyjnego schematu rozwoju organizacji, który zakłada, że organizacja przechodzi przez cały system etapów rozwojowych (poczynając od dorastania) – tj. przez wszystkie cztery wymienione powyżej rodzaje kultur – aby w konsekwencji osiągnąć pełną dojrzałość. Na początku działania dominuje kultura adhokracji, co oznacza nastawienie na realizację aktualnych potrzeb. Organizacja nie ma jeszcze ugruntowanej hierarchii strukturalnej, ale jej silny przywódca, często założyciel, odgrywa dominującą rolę. Następnie przedsiębiorstwo przechodzi do fazy rozwoju (która ma cechy kultury klanowej), charakteryzującej się wysokim stopniem współuczestnictwa pracowników w życiu firmy, dużym poczuciem wspólnotowości i utożsamianiem się z przedsiębiorstwem. Owa bliskość relacji interpersonalnych w firmie powoduje stopniowe rozluźnienie atmosfery wytężonej pracy i zmniejszenie jej efektywności. W toku rozwoju organizacji rośnie ponadto liczba wyzwań, projektów etc. Jest to sytuacja, która wymusza zmianę – polegającą na konieczności zintensyfikowania i sformalizowania działań, wprowadzeniu nowych procedur o charakterze regulującym pracę zespołu oraz zwiększeniu egzekwowania ich wykonalności. Kształtuje się wówczas kultura hierarchiczna, która jest silnie zorientowana na kontrolowanie i koordynację pracy zespołu. Konsekwencją tego jest gorsza atmosfera pracy. Cierpi na tym wspólnotowość, pogarszają się relacje międzyludzkie. Pracownicy nie utożsamiają się już ze swoim miejscem pracy, traktując je jedynie jako przestrzeń, w której wykonują swoje obowiązki służbowe. Pracują także z daleko mniejszym zaangażowaniem, starannością i poczuciem odpowiedzialności za losy i sukcesy przedsiębiorstwa. Wówczas organizacja zaczyna opierać swe działania na zaspokajaniu potrzeb klientów, a więc jest zorientowana na otoczenie, co przejawia się w dążeniu do poprawiania skuteczności realizowanych zamierzeń, jakości usług i produktów. Możemy mówić wówczas o rynkowej kulturze organizacyjnej z silną osobą przywódcy, który dba o terminowość i efektywność firmy³⁷⁵.

³⁷⁴ K. Kawerska, *Studia i prace kolegium Zarządzania i Finansów*, „Zeszyt Naukowy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2010, nr 104, ss. 9–22.

³⁷⁵ J. Hałas, *Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 444, ss. 194–195.

Model R. Goffee i G. Jonesa

Model kultury organizacyjnej R. Goffee i G. Jonesa opisuje organizację na podstawie dwóch parametrów: towarzyskości i solidarności. Towarzyskość rozumiana jest jako bliska relacja występująca między członkami danej grupy, natomiast solidarność oznacza współpracę i dążność do wypracowywania wspólnych celów³⁷⁶. Na podstawie tych wymiarów stworzony został obraz czterech typów kultur organizacyjnych. Pierwszą z nich jest kultura komunalna stanowiąca kombinację wysokiego poziomu solidarności z wysokim poziomem towarzyskości. Ten rodzaj kultury charakteryzują przyjazne i bliskie stosunki między członkami zespołu, które przenoszą się ze środowiska pracy do obszaru prywatnego. W organizacji występuje niski poziom lęku i ryzyka, panuje sprawiedliwy i zrównoważony system oceny i nagradzania pracowników, którzy pracują w warunkach jasno sprecyzowanych kompetencji i wymogów. Ważną rolę odgrywają rytuały w postaci firmowych wydarzeń i ceremonii.

Drugim typem kultury organizacyjnej jest kultura merkantylna, stanowiąca połączenie wysokiego poziomu solidarności i niskiego poziomu towarzyskości³⁷⁷. Dla takiej organizacji typowe jest sprawne wykorzystywanie sprzyjających rozwiązywania problemów warunków i skuteczna walka z zagrożeniami płynącymi z otoczenia. Pracownicy mają jasno sprecyzowane obowiązki służbowe, stale monitorowane przez system sprawozdań, zadania są przydzielane odgórnie i bezdyskusyjnie wykonywane. Błędy, zaniedbania i niedociągnięcia są piętnowane zarówno przez kierowników, jak i współpracowników. Zatrudnieni ludzie nie czują się jednak w pełni związani z firmą i nie odznaczają się lojalnością, pozostając w niej tylko z powodu partykularnych interesów.

Trzecim rodzajem kultury organizacyjnej jest kultura sieci. Stanowi ona konglomerat niskiego poziomu solidarności i wysokiego poziomu towarzyskości. Tu, podobnie jak w kulturze komunalnej, obecne są silne, skonsolidowane więzi międzyludzkie. Ważną rolę odgrywają rytuały, spotkania towarzyskie w pracy, a także poza nią. Znaczenie mają koligacje rodzinne i znajomości pracowników. Formalne procedury są pomijane, nieegzekwowane.

Czwartym typem kultury jest kultura niejednolita, która stanowi połączenie niskiego poziomu solidarności oraz niskiego poziomu towarzyskości. Charakteryzuje

³⁷⁶ R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, „Harvard Business Review” 1996, no. 74, s. 134.

³⁷⁷ R. Goffee, G. Jones *The Character of a Corporation*, Harper Business, Harper-Collins Publishers, New York 1998, ss. 21–43.

ją indywidualizm pracowników i brak identyfikacji z organizacją. Stosunki pomiędzy pracownikami są ograniczone i służą tylko kontaktom służbowym, natomiast próby zachowań towarzyskich są źle widziane. Oddziela się życie zawodowe od spraw osobistych. Rytuały są nieobecne. Kierownicy różnych jednostek mają inne podejście do metod osiągania celów strategicznych i rozwoju, zauważalna jest ogólna niechęć do zmian w organizacji³⁷⁸.

Model kultury organizacyjnej według S.M. Daviesa

Model ten zakłada grupowanie składników kultury organizacyjnej według celu i sposobu ich wykorzystania dla zapewnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzieli on elementy kultury organizacyjnej na dwa rodzaje: dalekosiężne (wiodące) i bieżące. Wśród elementów dalekosiężnych, które są podstawą wszystkich działań w firmie, można wyróżnić działania zewnętrzne, które mają zapewnić skuteczne konkurowanie z innymi organizacjami, oraz wewnętrzne – dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem, zarówno operacyjnego, jak i strategicznego. Elementy bieżące to zasady i zachowania codzienne, wynikające ze zmian sytuacji i okoliczności. Wśród nich wymienić można język, którym posługują się pracownicy, logo firmy, produkty, które ona wytwarza, architekturę siedziby, wygląd i sposób ubierania się pracowników, silne i słabe strony przedsiębiorstwa (analiza SWOT)³⁷⁹.

Zaproponowany przegląd modeli kultury ujawnia różnorodność podejść badaczy do tej tematyki. W dalszych rozważaniach dotyczących specyfiki szkół naukowych jako organizacji spójnych z definicją tych ostatnich jako celowych grup społecznych zostanie zasugerowany obraz ich kultury organizacyjnej w odniesieniu do wybranych modeli, przy czym najbardziej adekwatny wydaje się tu najszerzej omówiony model wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna.

2.4. Klasyfikacje kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele sposobów klasyfikowania kultury organizacyjnej. Modele jednowymiarowe skupiają się na ocenie natężenia jednej określonej cechy i opisują organizację przez jej pryzmat. Klasyfikacje kultur organizacyjnych o charakterze wielowymiarowym uwzględniają tę problematykę, wiążąc efek-

³⁷⁸ Ł. Sułkowski, *Kulturowe aspekty zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, ss. 71–72.

³⁷⁹ A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacyjnej...*, op. cit., s. 169.

tywność funkcjonowania organizacji z innymi jej zmiennymi wewnętrznymi, siłą kultury organizacyjnej i jej wpływem na integrację oraz życie zawodowe pracowników³⁸⁰.

Do typologii jednowymiarowych zaliczyć można propozycję amerykańskiego etnologa E.T. Halla (przedstawioną w 1976 r. w publikacji „Beyond Culture”). Hall zaproponował klasyfikację uwzględniającą wysoki lub niski kontekst (*high lub low context*), który jest związany z przetwarzaniem informacji w organizacji, a więc sposobami komunikacji³⁸¹. Pojęcie wysokiego kontekstu oznacza komunikowanie, które odbywa się w sposób pośredni. Jest charakterystyczne dla kultur azjatyckich. Niski kontekst oznacza komunikację bezpośrednią i jest obecny w kulturach europejskich, Kanadzie, USA³⁸². L. Zbiegień-Maciąg zaproponowała podział kultur organizacyjnych na pozytywne i negatywne. Ujęcie to pozwala ocenić wpływ kultury organizacyjnej na wartość dodaną, efektywność w przedsiębiorstwie. Możemy mówić o wpływie dodatnim lub ujemnym, a nawet toksycznym. W kulturze pozytywnej dominuje personalizacja relacji w obrębie zespołu; więzi międzyludzkie są bliskie, bezpośrednie, nacechowane silną emocjonalnością i kolektywizmem. Pracownicy samodzielnie podejmują zobowiązania i rozwiązują problemy, jednocześnie nie są skupieni na sobie, ale na celach i funkcjonowaniu organizacji. Istnieje otwartość i gotowość na zmiany. W kulturze negatywnej unika się emocjonalności i bliskości relacji między pracownikami. Kierownicy są odpowiedzialni za realizację celów, a zatrudnieni oczekują na ich decyzje. Dominuje wąska, indywidualna specjalizacja i skupienie na własnych obowiązkach. Zagrożenie może w tym przypadku stanowić postawa bierności, wynikająca z paternalistycznego stylu kierowania, która zmniejsza możliwości konkurowania przedsiębiorstwa z innymi³⁸³. W swoim przeglądzie obejmującym jednowymiarowe aspekty kultury organizacyjnej L. Zbiegień-Maciąg opisała też inne wymiary: silny i słaby, zachowawczy i innowacyjny, introwertyczny i ekstrawertyczny, męski i kobiecy³⁸⁴. R.R. Gesteland, światowy ekspert w dziedzinie negocjacji i opisu różnic kulturowych, podzielił kultury na propartnerskie i protransakcyjne, uwzględniając różnice w podejściu do stosunków negocjacyjnych między

³⁸⁰ Ł. Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy...*, op. cit.

³⁸¹ E.T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984.

³⁸² M. Komor, *Modele komunikacji międzykulturowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 55, ss. 402–403.

³⁸³ P. Bate, *The Impact of Organisational Culture on Approches to Organisational Problem-Solving*, „Organisational Studies” 1984, nr 5(1).

³⁸⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, op. cit., ss. 52–63.

stronami biznesowymi. Nastawienie propartnerskie oznacza skupienie na ludziach, ustanawianiu partnerskich relacji między nimi. Przykłady dominacji tego rodzaju kultury obserwować można w Japonii, Chinach czy Korei Południowej. Kultura protransakcyjna nie jest skoncentrowana na budowaniu relacji międzyludzkich. Jej celem jest zawarcie umowy. Kraje kultury protransakcyjnej mają silny etos indywidualistyczny. Należą do nich Stany Zjednoczone, Kanada czy Australia³⁸⁵. R. Rutka i M. Czerska klasyfikują kultury z punktu widzenia kryteriów ich oceny – jako proefektywnościowe i antyefektywnościowe³⁸⁶.

Najczęściej spotykanymi w literaturze przedmiotu jednowymiarowymi klasyfikacjami kultur organizacyjnych są podziały na: kulturę słabą i silną, pozytywną i negatywną, pragmatyczną i biurokratyczną, introwertyczną i ekstrawertyczną, hierarchiczną i równościową, indywidualistyczną i kolektywistyczną.

Pośród klasyfikacji wielowymiarowych wymienić można typologię Charlesa Handy'ego, który wyróżnia cztery typy kultury organizacyjnej, posługując się nawiązaniami do mitologii greckiej. Omawiane typy stanowią połączenie orientacji na władzę (Zeus), rolę (Apollo), zadanie (Athena) i osobę (Dionizos)³⁸⁷. Te spośród organizacji, w których dominuje kultura władzy, mają jeden silny ośrodek decyzyjny – „władza”, który stanowi wyrocznię dla podporządkowanych mu pionów wykonawczych. Często jego odejście z przedsiębiorstwa czy śmierć powodują upadek organizacji. Pracownicy są skupieni na sobie i swoich interesach zawodowych. W kulturze roli istotne jest przestrzeganie procedur, którym podporządkowują się zatrudnieni. Szwefowie to koordynatorzy pracy. W typie kultury nakierowanej na zadania najważniejsze staje się realizowanie celów. Kierownictwo wydziela fundusze, jest nastawione na rozliczanie z efektów, przedstawianie wyników pracy. W kulturze zorientowanej na osoby podmiotem jest jednostkowy pracownik ze swoimi aspiracjami i potrzebami. Może to być artysta, lekarz, prawnik, który stanowi twarz firmy³⁸⁸.

³⁸⁵ J. Bogdanowicz, *Różnice kulturowe w procesie negocjacji. Analiza języka i przebiegu negocjacji w kulturach: propartnerskiej i protransakcyjnej*, „Studia Naukowe” 2014, nr 17, ss. 49–53.

³⁸⁶ R. Rutka, M. Czerska, *Wpływ kultury organizacyjnej na metody i narzędzia pełnienia ról kierowniczych* [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, cz. 1, red. J. Stankiewicz, Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych, Zielona Góra 2002, ss. 277–288.

³⁸⁷ G. Wudarszewski, *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia” 2012, t. 52, nr 1, s. 212.

³⁸⁸ P. Kocoń, *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2009, vol. 1, no. 1, ss. 148–149.

R. Harrison wprowadził (co stanowi podobne do wyżej prezentowanego podejście) cztery typy organizacji, które tworzą kultury o orientacji: na władzę, rolę, zadania i ludzi³⁸⁹.

Badacze T.E. Deal i A.A. Kennedy zastosowali do opisu kultury organizacji dwa wymiary: ocenę poziomu ryzyka oraz szybkość poznawania efektów działania. Pozwoliło im to na wyodrębnienie czterech rodzajów kultury: twardego macho, którą charakteryzuje walka i indywidualizm; stawiania na firmę, w której występuje orientacja na partnerstwo i współpracę; kulturę „pracuj ciężko i baw się”, w której największe znaczenie mają kontakty interpersonalne; oraz kulturę procesu, w której dominiuje podporządkowanie regułom i hierarchii³⁹⁰.

Z kolei C.A. O'Reilly, J. Chatman, D.F. Caldwell wyodrębnili siedem wymiarów, na podstawie których został utworzony profil organizacyjny (*organizational profile model*). Należą do nich: stabilność pracy, innowacyjność, stosunek do ludzi w przedsiębiorstwie, ocena efektów firmy, dokładność działania, orientacja na pracę zespołową oraz agresywność. Pozwala to ocenić zaangażowanie menedżerów oraz pracowników, a co za tym idzie efektywność kultury organizacyjnej³⁹¹.

Natomiast znany z opracowanego przez siebie modelu kultury organizacyjnej G. Hofstede oparł klasyfikację kultur organizacyjnych na dwóch wymiarach: dystansu władzy oraz unikania niepewności, z których wyodrębnione zostały cztery typy kultur organizacyjnych. Pierwszym z nich jest targowisko, charakterystyczne dla krajów anglosaskich i skandynawskich – o małym dystansie władzy i słabym wskaźniku unikania niepewności. Drugi typ, występujący w Niemczech (maszyna), charakteryzuje się małym dystansem władzy, ale silnym wskaźnikiem unikania niepewności. Trzeci typ to piramida, opisująca kraje romańskie, w których obserwowany jest duży dystans władzy i silny wskaźnik unikania niepewności. Czwarty rodzaj kultury organizacyjnej to rodzina. Jest on charakterystyczny dla krajów azjatyckich – o dużym dystansie władzy i słabym wskaźniku unikania niepewności³⁹².

³⁸⁹ M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1988.

³⁹⁰ T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts 1982.

³⁹¹ C.A. O'Reilly III, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, „The Academy of Management Journal” 1991, vol. 34, no. 3, ss. 487–516.

³⁹² G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, op. cit., s. 17.

Z punktu widzenia problematyki pracy, która opisuje kulturę organizacyjną szkoły naukowej, najbardziej adekwatnymi propozycjami klasyfikacji kultur organizacyjnych są: kultura słaba i silna, pozytywna i negatywna, pragmatyczna i biurokratyczna, kolektywistyczna i indywidualistyczna, konserwatywna i innowacyjna oraz hierarchiczna i równościowa.

Dychotomiczna klasyfikacja kultury organizacyjnej słaba–silna jest jedną z najczęściej wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu. Silna kultura organizacyjna charakteryzuje się jednakowym podejściem pracowników do wartości i norm funkcjonujących w firmie, przestrzeganiem istniejących w niej reguł, co prowadzi do zwiększenia zaangażowania w pracę i efektywności. Wśród zatrudnionych dominuje poczucie wspólnoty. Są oni także lojalni i dumni ze swojej pracy, dowartościowani i docenieni³⁹³. Słabą kulturę organizacyjną wyróżnia występowanie konfliktów zarówno dotyczących interesów poszczególnych grup pracowników, jak i norm i wartości w organizacji, co prowadzi do nieprzestrzegania zasad i regulaminów. Zaangażowanie zatrudnionych jest niewielkie, podobnie jak ich lojalność wobec przedsiębiorstwa. Nie odczuwają oni satysfakcji z bycia częścią firmy, czują się poniżani i niedoceniani przez przełożonych³⁹⁴. Kultura silna jest bardzo wyrazista i zakorzeniona w organizacji, co może mieć niekorzystne skutki ze względu na możliwość ograniczania pracowników charakteryzujących się innowacyjnością myślenia i działania. W opinii A. Williama silne kultury są podtrzymywane, a nie podzielane, istnieje w nich niebezpieczeństwo rozprzestrzeniania się naśladownictwa zamiast kreatywności³⁹⁵. Skupienie na wspólnych wartościach może skłaniać do schematycznego, nienowoczesnego sposobu myślenia, tylko dlatego, że takie jest stanowisko większości. Irvin L. Janis w „Uogólnieniach dotyczących grupowego myślenia”, które opublikował w 1972 r., opisał mechanizmy błędów w decyzjach wynikających z jednolitego myślenia zespołowego³⁹⁶. Swoją tezę oparł na badaniach grupy doradców prezydentów Stanów Zjednoczonych³⁹⁷. W badaniach kultur silnych i słabych w la-

³⁹³ R. Kamiński, *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, ss. 49–50.

³⁹⁴ R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, *Structure Is not Organization*, „Business Horizons” 1980, vol. 23, iss. 3, ss. 14–26.

³⁹⁵ A. Williams, P. Dobson, M. Walters, *Changing Culture. New organizational approaches*, Institute of Personnel Management, London 1989, s. 15.

³⁹⁶ J.L. Irving, *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, New York 1972, s. 9; J.L. Irving, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, wyd. 2, Houghton Mifflin, New York 1982.

³⁹⁷ T. Ochowski, *Metoda historyczno-psychologiczna w zarządzaniu – zarys koncepcji oraz przykład programu badań*, „Studia i Materiały / Wydział Zarządzania. Uniwersytetu Warszawskiego” 2005, nr 1, s. 8.

tach 70. i 80. XX w. dominowała opinia o większej wartości kultur silnych. Dopiero badania przedstawicieli nurtu krytycznego w zarządzaniu (*critical management studies*) zwróciły uwagę na ograniczenia tego typu stanowiska. Kultury silne, opierające się na jednomyślności i homogeniczności wartości, ze skłonnościami do konformizmu, mogą ograniczać kreatywność. Co więcej, mogą stać się rodzajem „propagandy organizacyjnej”, która kształtuje wypaczony obraz organizacji, często jako serwilistycznej wobec władzy³⁹⁸. C. Sikorski również zaproponował podział kultury na silną i słabą. Za istotę silnej uznał wyraźnie określoną tożsamość organizacji. Daje ona możliwość wykorzystania zaangażowania pracowników, co ma wpływ na ich zachowania zawodowe i poprawę efektywności pracy. Członkowie zespołu są silnie związani z grupą, czemu sprzyjają np. rytuały inicjacji, które można obserwować w korporacjach studenckich czy strukturach wojskowych³⁹⁹.

H. Willmott zauważył, że silna kultura organizacyjna może służyć jako narzędzie dominacji, sprawowania władzy nad podwładnymi⁴⁰⁰. Silna kultura organizacyjna tworzy mechanizmy wymuszające na pracownikach większe zaangażowanie, co prowadzi do ich wyeksploatowania⁴⁰¹. Wadą silnej kultury jest trudność wprowadzania zmian w organizacji, gdyż adaptacja członków zespołu następuje w niej wolniej i napotyka liczne trudności. Wynika to z ich przywiązania do określonych wzorów postępowania. Próba wprowadzenia zmian nasila ich opór przeciwko nowym rozwiązaniom. Każda zmiana wymaga transformacji hierarchii wyznawanych wartości, które dają poczucie sensu. Pracownicy odczuwają nowe oczekiwania wobec siebie jako presję, co prowadzi do konfliktu wartości i niskiej oceny własnej roli w organizacji. Ludzie czują się zdezorientowani, traktują zmiany jako zagrożenie dla swojej kariery i wolności⁴⁰².

Kategoryzacja opisująca odniesienie kultury pozytywnej do negatywnej przedstawia jej wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji w perspektywie długofalowej. Kultura pozytywna w swojej definicji sprzyja realizacji celów, jest jednym z elementów wpływających na sukces przedsiębiorstwa. Dominują w niej dobre relacje w grupie pracowniczej, więzi międzyludzkie są bezpośrednie, nacechowane

³⁹⁸ H. Willmott, *Strength is ignorance...*, op. cit., ss. 515–552.

³⁹⁹ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji...*, op. cit., ss. 240–260.

⁴⁰⁰ H. Willmott, *Strength is ignorance...*, op. cit., ss. 515–552; L. Smircich, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, vol. 28, iss. 3.

⁴⁰¹ Ł. Sułkowski, *Wieloznaczność kultury organizacyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, t. 13, z. 12, s. 19.

⁴⁰² C. Sikorski, *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 44.

silną bliskością, dużą emocjonalnością oraz współodpowiedzialnością. Pracownicy chętnie podejmują indywidualne zobowiązania i rozwiązują problemy, są skupieni na celach istotnych dla organizacji. Istnieje pełna otwartość i gotowość do podejmowania wyzwań i zmian w przedsiębiorstwie. W kulturze negatywnej natomiast unika się bliskości w relacjach między pracownikami. Kierownicy, którzy czują się odpowiedzialni za realizację celów, pozostają jedynymi decydentami, a zatrudnieni oczekują na ich decyzje, nie podejmując własnych działań. Dominuje specjalizacja, a zatrudnieni są skupieni jedynie na realizacji indywidualnych zadań. Powszechna jest bierność, która obniża możliwości konkurowania przedsiębiorstwa z innymi organizacjami⁴⁰³. Zmniejsza się efektywność realizacji zamierzeń firmy, choć widoczne jest dążenie do celu mimo wszelkich przeciwności. Atmosfera nie sprzyja współpracy, ponieważ pracownicy są od siebie izolowani oraz brak im elastyczności w podejściu do nowych zadań. Z powodu chłodu emocjonalnego oraz braku więzi trudno zaangażować się grupie w jakąś wspólną sprawę. Powszechna jest postawa indywidualizmu oraz dążenie do osiągnięcia jednostkowego sukcesu⁴⁰⁴.

Pojęcie biurokracji pojawiło się w połowie XVIII w. za sprawą francuskiego fizjokraty Jean Claude Marie Vincent de Gournay i oznaczało rządy urzędników. Za pioniera teorii biurokracji uznaje się Maxa Webera, według którego biurokracja jest to sposób, w jaki działa nowoczesny zespół urzędników (*Beamtentum*). Weber opisał charakterystyczne cechy funkcjonowania tej grupy ludzi – restrykcyjny podział zakresów władzy, uregulowane prawami i przepisami działanie, istnienie szczegółowych zapisów obowiązków i hierarchii, fachowe przygotowanie do pracy oraz bezosobowe więzi zawodowe⁴⁰⁵. Według izraelskiego socjologa S. Eisenstadta organizacje biurokratyczne powstają tam, gdzie występuje zróżnicowanie społeczne lub zostają powołane do życia przez sprawujących władzę w szczególnych warunkach: wojny, dynamicznego rozwoju ekonomicznego⁴⁰⁶. Tematyka biurokratyzacji w kulturach organizacyjnych jest szeroko komentowana w literaturze przedmiotu⁴⁰⁷. Kultura biurokratyczna charak-

⁴⁰³ P. Bate, *The Impact...*, op. cit.

⁴⁰⁴ Z. Ciekanowski, J. Nowicka, *Miejsce i rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, t. 29, nr 102, s. 125.

⁴⁰⁵ E. Sokalska, *Biurokracja jako metoda funkcjonowania nowoczesnej administracji w ujęciu Maksxa Webera*, „Studia Prawnoustrojowe” 2003, nr 2, ss. 117–120.

⁴⁰⁶ E. Inglot-Brzęk, *Zmiana w organizacji biurokratycznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2009, nr 15, s. 375.

⁴⁰⁷ Ch. Grey, Ch. Garsten, Trust, Control and Post-Bureaucracy, „Organization Studies March” 2001, vol. 22, no. 2, ss. 229–250; J.Q. Wilson, *Bureaucracy: What Government Agencies Do And Why They*

teryzuje się występowaniem niezwykle formalnych reguł, zasad, przepisów, nakazów i zakazów obowiązujących pracowników w organizacji. Kontakty interpersonalne pomiędzy członkami zespołu także są ograniczone, stanowią część powszechnie tu występującej rutyny. Kultura pragmatyczna cechuje się brakiem regulacji organizacyjnych. Występuje w niej orientacja na kontakty międzyludzkie, przy czym istotny jest ich język i sposób formułowania myśli⁴⁰⁸.

Podstawową cechą indywidualizmu jest nastawienie na jednostkę i jej dobro. W opisie S. Lukesa znaleźć można następujące wyznaczniki indywidualizmu: autonomię, godność, samostanowienie, poszanowanie prywatności oraz możliwości samorealizacji⁴⁰⁹. Organizacja o kulturze indywidualistycznej preferuje dobro jednostki, skupia się na potrzebach i kompetencjach pojedynczych pracowników, popiera postawy rywalizacji, innowacyjności i konkurencyjności. Interpretuje wolność człowieka jako wartość nadrzędną, akceptując dążenie do niezależności. Wysoko ceni otwartość na nowatorskie pomysły i rozwiązania. Członkowie zespołu mają prawo do nonkonformizmu, posiadania i wyrażania własnych opinii, nawet tych sprzecznych ze światopoglądem czy decyzjami przełożonych. Cechą takiej organizacji jest także tworzenie szczególnego mitu, wręcz kultu wybitnych jednostek z niej się wywodzących. Pracownicy w organizacji o kulturze indywidualistycznej mogą być bardziej produktywni i pracować efektywniej, gdyż wiedzą, że w przypadku porażki nie mogą liczyć na wsparcie innych. Jednocześnie członkowie zespołu są zainteresowani jedynie samorozwojem, co prowadzi do zmniejszenia zaangażowania. Utrudniona jest współpraca między pracownikami, którzy nie dzielą się pomysłami i osiągnięciami. Są nastawieni na indywidualny sukces, nawet jeśli jego osiągnięcie odbywa się kosztem współpracowników lub nawet całej firmy. Dominuje atmosfera nie-

Do It, Basic Books, 1989; J.M. Jermier, J.W. Slocum Jr., L.W. Fry, J. Gaines, *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 2, ss. 170–194; P. Lok, J. Crawford, *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*, „Journal of Management Development” 2004, vol. 23, iss. 4, ss. 321–338; M. Handman, *The Bureaucratic Culture Pattern and Political Revolutions*, „American Journal of Sociology” 1933, vol. 39, no. 3, ss. 301–313; R. Deshpandé, J.U. Farley, *Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms*, „Journal of International Marketing” 1999, vol. 7, no. 4, ss. 111–127; J.H. As-trachan, *Family Firm and Community Culture*, „Family Business Review” 1988, no. 1(2), ss. 165–189.

⁴⁰⁸ R.D. Hisrich, B. Bucar, S. Oztark, *A cross-cultural comparison of business ethics: cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States*, „Cross Cultural Management: An International Journal” 2003, vol. 10, iss. 1, ss. 3–28.

⁴⁰⁹ S. Lukes, *Individualism*, Oxford University Press, Oxford 1973.

ufności i rywalizacji. W skrajnych przypadkach powstaje bezosobowa relacja między pracownikami a kierownictwem oparta na wzajemnej wymianie korzyści⁴¹⁰.

Kolektywizm (wspólnotowość) przedkłada dobro społeczne nad interes indywidualny. Przejawia się to wysuwaniem na pierwszy plan znaczenia wspólnoty, przyjmowaniem jej dobra jako wartości nadrzędnej. Organizacja o kulturze kolektywistycznej jest nastawiona na osiąganie celów grupy pracowników, bez oglądania się na poszczególne osoby ją tworzące. Preferowana jest ścisła współpraca i jednomyślność w obrębie zespołu. Obserwowana jest wspólnota interesów organizacji i pracowników. Dominuje konformizm, dostosowywanie swoich opinii do zdania ogółu. Panuje dobra atmosfera pracy, a relacje międzyludzkie są serdeczne i bliskie, i przenoszą się także na życie prywatne pracowników. Szczególną formę wspólnotowości może stanowić familiaryzm, odnoszący się do związków człowieka z jego rodziną⁴¹¹, który można dostrzec w przedsiębiorstwach rodzinnych. W tym przypadku zespół wzorców, reguł i metod zarządzania jest wprowadzany najczęściej przez założyciela i wyznawany przez członków zespołu. Cele stawiane w przedsiębiorstwach rodzinnych są związane nie tylko z ekonomiczną efektywnością, zachowaniem niezależności firmy, przetrwaniem na rynku, ale także wizerunkiem firmy, a co za tym idzie rodziny, w oczach lokalnej społeczności⁴¹².

Kultura konserwatywna cechuje się dążeniem do działania w sposób utarty, sprawdzony, minimalizujący ryzyko niepewności działania przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie w warunkach małego ryzyka ma związek ze stawianiem na utrzymanie *status quo* organizacji oraz znaczącą rolę stabilizacji. W przedsiębiorstwie ważną rolę odgrywają tradycja, historia i przeszłość, które determinują rozwiązywanie aktualnych zadań. Zauważalna jest skłonność do podtrzymywania i przekazywania tych samych wartości, kultywowania pewnych zwyczajów. Preferowane jest postępowanie powtarzalne, dobrze znane członkom zespołu, co powoduje znaczną statyczność oraz brak elastyczności pracowników w zetknięciu z podejmowanymi wyzwaniami. Sygnały płynące z otoczenia nie przynoszą szybkich reakcji przeciwdziałających zagrożeniom, co staje się przyczyną pogarszania konkurencyjności firmy. Zmiany traktowane są przede wszystkim jako zagrożenie. Dla współczesnych orga-

⁴¹⁰ R. Wolniak, *Kulturowe aspekty zarządzania jakością*, „Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne” 2016, nr 1, ss. 117–119.

⁴¹¹ F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przekł. z ang. A. Śliwa, L. Śliwa, PWN, Warszawa–Wrocław 1997, ss. 77–83.

⁴¹² P. Nowodziński, *Rola kultury organizacji w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa rodzinne-go*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, z. 7, s. 104.

nizacji, które działają w warunkach dużej zmienności otoczenia, niebezpieczeństwo konserwatyizmu jest jednym z zagrożeń, które może stać się przyczyną ich upadku. Orientacja konserwatywna sprzyja stabilności przedsiębiorstwa, ale izoluje je od nowych informacji i przeciwdziała zmianom, pogarszając jego konkurencyjność. Takie firmy mogą być efektywne, ale tylko w warunkach znacznej stabilności sektora, w którym działają.

Kultura innowacyjna charakteryzuje się dążeniem do uzyskania jak największej elastyczności przedsiębiorstwa w zakresie kreowania nowatorskich i efektywnych rozwiązań dla organizacji. Jest otwarta na sygnały z otoczenia, błyskawicznie na nie reaguje. Pracownicy mają prawo do podejmowania ryzyka, są kreatywni i nowoczesni. Ten rodzaj kultury ma silny związek z dużą konkurencyjnością firmy wobec innych podmiotów⁴¹³. Procesy innowacji wyprzedzają przewidywane zmiany otoczenia⁴¹⁴. Przedsiębiorstwo o kulturze innowacyjnej jest zorientowane na zmiany, gotowe do działania i dokonywania przekształceń, nawet w sytuacji, gdy nie posiada dostatecznie wielu informacji. Jest elastyczne i nowoczesne. Większą wagę przywiązuje się w nim do otwartości niż do poczucia stabilności⁴¹⁵. Problemem, jaki napotyka taka organizacja, jest poszukiwanie metod działania wzmacniających innowacyjność⁴¹⁶. Ważne są także relacje pomiędzy poziomem innowacyjności konkretnego sektora, w którym organizacja funkcjonuje, a jego kulturą⁴¹⁷. Kultura innowacyjna jest związana z uczeniem się organizacji⁴¹⁸. Termin ten pojawił się w 1978 r. w dziele Chrisa Argyrisa i Donalda Schöna „A Theory of Action Perspective” i został przywołany przez Petera Senge’a w „The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization”. Jest definiowany jako proces społeczny koncentrujący się na pozyskiwaniu wiedzy koniecznej dla funkcjonowania organizacji. Opiera się on na relacjach

⁴¹³ G.A. Knight, S.T. Cavusgil, *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 2, ss. 124–141.

⁴¹⁴ M. Czerska, R. Rutka, *Kształtowanie innowacyjnej kultury organizacji poprzez styl kierowania*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 183, cz. 2, ss. 39–40.

⁴¹⁵ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, ss. 70–74.

⁴¹⁶ E.C. Martins, F. Terblanche, *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, vol. 6, iss. 1, ss. 64–74; G.N. Chandler, Ch. Keller, D.W. Lyon, *Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2000, vol. 25(1).

⁴¹⁷ J.A. Chatman, K.A. Jehn, *Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?*, „The Academy of Management Journal” 1994, vol. 37, no. 3, ss. 522–553.

⁴¹⁸ R.F. Hurley, G.T.M. Hult, *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, „Journal of Marketing” 1998, vol. 62, no. 3, ss. 42–54.

wewnątrz organizacji, a także związkach z otoczeniem, czego efektem jest optymalne dostosowanie zachowań lub założeń, jakimi kieruje się organizacja, do aktualnych warunków zewnętrznych. Z tego powodu kultury innowacyjne można uznać za organizacje uczące się (*learning organizations* – LO)⁴¹⁹. Są to też organizacje przedsiębiorcze (*entrepreneurial organizational culture*), opisane w badaniach S. McGuire’a. Zaproponował on uwzględnienie kreatywności, gotowości do podejmowania ryzyka, orientacji na ludzi oraz tworzenia wartości poprzez innowacje w modelu kulturowym⁴²⁰.

M. Weber założył, że w każdej racjonalnie działającej organizacji hierarchia jest podstawą władzy, którą sprawują ci, którzy mają do tego odpowiednie uprawnienia wynikające z przepisów prawa, tradycji lub charyzmy⁴²¹. W organizacji hierarchicznej obowiązuje przestrzeganie ustalonych norm i procedur oraz pilnowanie, aby inni nie wykraczali poza swoje miejsce w hierarchii. Członkowie organizacji zajmujący w niej wyższe pozycje mają prawo do ustalania wartości i norm, według których postępują ci, którzy znajdują się niżej. Normy te są legitymizowane, uznawane za racjonalne. Decyzje podejmowane są na podstawie kryteriów merytorycznych przez osoby o najwyższych w danej organizacji kwalifikacjach, które mają też najwyższy status. Hierarchiczność ma związek z przekonaniem, że ludzie różnią się między sobą, a organizacja powinna odzwierciedlać to zróżnicowanie. W organizacjach hierarchicznych występuje wiele szczebli kierowniczych, na których mieszczą się stanowiska o różnych uprawnieniach. Konflikty w organizacji tego typu muszą być utajone, często stanowią temat tabu, rzadko poruszany w oficjalnych dyskusjach. Środowisko zewnętrzne, w którym funkcjonuje taka organizacja, jest w dużej mierze odporne na działania, nie ma więc obaw, że wpłynie ono negatywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W organizacjach hierarchicznych najczęściej stosowane są rozwiązania ułatwiające kontrolowanie i ścisły nadzór. Odbyna się to poprzez tworzenie specjalnych przepisów, powoływanie komisji. U podłoża takiego podejścia leży przekonanie, że człowiek jest z natury niedoskonały i tylko dzięki zastosowaniu

⁴¹⁹ K. Olejniczak, A. Płoszaj, *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą-przegląd koncepcji* [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, ss. 63–104.

⁴²⁰ S. McGuire, *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation* [rozprawa doktorska], Faculty of The School of Business and Public Management of The George Washington University, Washington 2003.

⁴²¹ J. Tutaj, A. Tutaj, *U źródeł innowacji. Doświadczenia Maxa Webera* [w:] *Innowacje w dobie technologii IT. Obszary – koncepcje – narzędzia*, red. Z. Malara, M. Rutkowska, Oficyna Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020, s. 38.

odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych można zagwarantować efektywność funkcjonowania firmy. Idealną organizacją hierarchiczną jest Panoptikon⁴²², więzienie wymyślane i zaprojektowane przez angielskiego filozofa Jeremy'ego Bentham'a. Szczegóły tego projektu przedstawił w pracy „Panoptikon albo Dom Nadzoru”, opisującej nowe zasady budowania wszelkich zakładów, w których ludzie powinni znajdować się pod nadzorem, w szczególności więzień, ale też aresztów, fabryk, warsztatów, przytułków, lazaretów, manufaktur, szpitali, domów dla psychicznie chorych, szkół. Panoptikon został tak zaprojektowany, aby strażnicy mogli stale obserwować więźniów, a ci ostatni nie wiedzieli, czy i kiedy są obserwowani⁴²³. Michel Foucault użył panoptikonu jako symbolu permanentnej inwigilacji w swoim dziele „Nadzorować i karać”, wprowadzając też pojęcie panoptyzmu. Olga Tokarczuk w „Czułym narratorze” konstruuje pojęcie narratora panoptycznego, opisując go w kontekście wszechwładzy, co stanowi nawiązanie do życia współczesnego człowieka, które jest poddawane stałej obserwacji innych i inwigilacji⁴²⁴. Organizacje hierarchiczne są obecne w wielu sektorach, np. w sektorze publicznym⁴²⁵. W zarządzaniu publicznym o takiej kulturze nadrzędnym celem rozwiązań administracyjnych jest spowodowanie, by środki były wydawane zgodnie z obowiązującymi procedurami. Racjonalność podejmowanych działań ma tu mniejsze znaczenie. Konsekwencją podejścia hierarchicznego jest centralizacja władzy⁴²⁶.

W kulturze równościowej zakładana jest egalitarna równość członków zespołu względem praw i obowiązków. Przyjmowana jest tu zasada równego traktowania osób niezależnie od ich pozycji. Ogromne znaczenie ma integracja pracowników, ich gotowość do poświęcania własnych celów na rzecz interesu grupy, czemu towarzyszy nastawienie na współzawodnictwo międzygrupowe⁴²⁷. Do wymiarów hierarchiczność–równość nawiązuje klasyfikacja autorytaryzm–demokratyczność. Z defi-

⁴²² P. Hensel, *Kultura i reformowanie sektora publicznego*, „Master of Business Administration” 2009, t. 2, nr 97, ss. 92–95.

⁴²³ M. Foucault, *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1998, ss. 191–220.

⁴²⁴ O. Tokarczuk, *Czuły narrator*, Wydawnictwo Literackie, Kraków, 2020, ss. 170–179; O. Tokarczuk, *Czuły narrator*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2020, ss. 170–179.

⁴²⁵ R. Parker, L. Bradley, *Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations*, „International Journal of Public Sector Management” 2000, vol. 13, iss. 2, ss. 125–141.

⁴²⁶ R. Harrison, *Understanding Your Organisation Character*, „Harvard Business Review” 1972, maj–czerwiec, ss. 119–128.

⁴²⁷ K. Adamska, S. Retowski, R. Konarski, *KIRH – kwestionariusz do badania kolektywizmu i indywidualizmu równościowego oraz hierarchicznego*, „Czasopismo Psychologiczne” 2005, t. 11, z. 2, s. 181.

nicji autorytaryzm to dążenie do jednoosobowego, bezdyskusyjnego sposobu podejmowania decyzji w organizacji, natomiast demokratyczność oznacza dążenie do grupowego, wspólnotowego podejmowania decyzji⁴²⁸.

W dalszych rozdziałach pracy zostaną przedstawione klasyfikacje kultur organizacyjnych zestawionych z opisem kultury organizacyjnej szkół naukowych. Podjęta zostanie analiza czynników w odniesieniu do przedstawionych typologii: kultury słabej i silnej, pozytywnej i negatywnej, pragmatycznej i biurokratycznej, kolektywistycznej i indywidualistycznej, konserwatywnej i innowacyjnej oraz hierarchicznej i równościowej.

2.5. Kultura organizacyjna szkoły naukowej

Szkoły naukowe w definicji Z. Muszyńskiego stanowią zbiorowość uczonych, która funkcjonuje w celu rozwiązywania problemów badawczych. Powstają spontanicznie i trwają do momentu zakończenia swojej misji naukowej⁴²⁹. Są to organizacje o specyficznej kulturze organizacyjnej, które, według K. Weicka, stanowią przykład organizacji nieformalnych, „luźno powiązanych”⁴³⁰.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele opisów szkoły jako instytucji, które można odnieść do szkoły naukowej. Pierwszy opis kultury szkoły naukowej pojawił się w pracy „The sociology of teaching” Willarda Wallera z 1932 r., który scharakteryzował szkoły jako organizacje o określonej tożsamości, kodeksach moralnych, odrębnych rytuałach i obyczajach, złożonych relacjach interpersonalnych⁴³¹. Antropolog Clifford Geertz, autor koncepcji systemu kulturowego, w 1973 r. opisał kulturę jako trwałą strukturę symboli, znaczeń, norm, wartości, tradycji, rytuałów, ceremonii i mitów wyznawanych przez konkretną grupę. Jego definicja została zaadaptowana do

⁴²⁸ M. Karwat, *Autorytaryzm a populizm. Zarys współzależności* [w:] *Autorytarny populizm w XXI wieku. Krytyczna rekonstrukcja*, red. F. Pierzchalski, B. Rydliński, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2017, s. 17.

⁴²⁹ Z. Muszyński, *Siedem cech głównych szkoły naukowej*, „Filozofia Nauki” 1995, vol. 3, nr 1–2, ss. 64–67.

⁴³⁰ J.D. Orton, K.E. Weick, *Loosely coupled systems: A reconceptualization*, „Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no. 2, ss. 203–223.

⁴³¹ R. Masłowski, *A review of inventories diagnosing school culture*, „Journal of Educational Administration” 2006, vol. 44, no. 1, ss. 6–35.

antropologicznego opisu kultury⁴³² i wydaje się spójna z rozumieniem specyfiki kultury szkoły naukowej. Według klasycznej definicji A.L. Kroebera i C. Kluckhona kultura jest zbiorem wzorów wartości i idei, które ukształtowały zachowanie człowieka⁴³³.

W przeglądzie składników kultury organizacyjnej wyróżnionych zostało wiele elementów umożliwiających jej szczegółowy opis. Fundament szkoły naukowej stanowi poznanie, a więc nauka i jej pochodne, do których zaliczyć można tworzenie własnego środowiska naukowego, które wchodzi w polemiki z innymi badaczami, co jest szczególnie widoczne w naukach społecznych i humanistycznych. Symbolika szkoły naukowej jest istotna w kontekście budowania rozpoznawalności szkoły na arenie krajowej czy międzynarodowej. Szkoły naukowe nie mają symboli typu logo, charakterystycznych dla przedsiębiorstw. Ich nazwa wywodzi się zwykle od nazwiska twórcy, miejsca działania czy też problematyki, którą zajmuje się szkoła. Członkowie szkoły naukowej posługują się własnym, specjalistycznym językiem, który jest pochodną przyjmowanej przez nich perspektywy badawczej i metodyki badań. Wszyscy członkowie danej szkoły naukowej dążą do posługiwania się wspólnym paradygmatem, uczestniczą w komunikacji i tworzeniu charakterystycznego dla ich specjalizacji języka. W obrębie grupy dąży się do braku formalizacji w zakresie wymiany myśli naukowej. Inaczej jest jednak w sytuacji, kiedy szkoła naukowa stanowi część innej organizacji – katedry, instytutu, struktur akademickich. W tych szkołach, które są powiązane z organizacjami akademickimi, rytuały mogą odgrywać znaczącą rolę, gdyż rytuały stanowią pewną skostniałą formę zachowań organizacyjnych, charakterystyczną dla organizacji formalnych. Przykładem mogą tu być seminaria, na których odbywają się dyskusje między wykładowcami i studentami, czy konferencje naukowe. Mają one swoją regularność, rytuał związany z otwarciem wydarzenia przez autorytet oraz sekwencyjność zabierania głosów w dyskusji. Przygotowanie organizacyjne takich spotkań również obejmuje elementy rytualne. Mity organizacyjne to także ważny element kultury organizacyjnej szkoły naukowej, albowiem występują w nich bohaterowie, którymi są najczęściej założyciele szkoły. Wokół nich budowane są określone mitologie związane bezpośrednio z poglądami, ale też sposobem zachowania, zwyczajami. W organizacjach o charakterze nieformalnym szereg mitów, opowieści powstaje w sposób spontaniczny, a na-

⁴³² I. Nowosad, *Z badań nad kulturą szkoły. W kalejdoskopie analiz i interpretacji*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 49, ss. 163–164.

⁴³³ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture...*, op. cit.

stępnie utrwała się. Przykładem może tu być szkoła związana z psychoanalizą. Opowieści na temat Zygmunta Freuda czy Carla Gustawa Junga, powtarzane przez ich uczniów, stały się podstawą swoistej mitologii. Do dziś do końca nie wiemy, czy są to fakty, czy też zmyślenia. Granica między realnymi opowieściami a mitami jest tu całkowicie zatarta. Jako przykłady metafor charakterystycznych dla szkół humanistycznych można wskazać np. takie przenośnie, jak „świątynia wiedzy” oraz „klan poznania”. Przedstawiciele szkoły naukowej mają poczucie przynależności do elitarnej grupy, niosącej jakieś przesłanie (w tym przypadku z dziedziny nauki), które powinno być nie tylko zakomunikowane, ale również zaszczipione ludzkości. W tym znaczeniu są „pobratymcami duchowymi”, wtajemniczonymi w prawdziwy, na początkowym etapie unikatowy, sposób rozumienia rzeczywistości. Stereotypowe postrzeganie może dotyczyć konkurencyjnych szkół naukowych, w których dostrzega i podkreśla się błędy poznawcze. Może być ono obecne również w szkołach naukowych – podobnie jak we wszystkich innych grupach społecznych – gdzie powstaje różnica zdań, stając się przyczyną antagonizmów pomiędzy członkami zespołu. Poglądy przedstawicieli innych szkół naukowych mogą być także stygmatyzowane. Zwyczaje, obyczaje szkoły naukowej kształtują się w sposób spontaniczny, a następnie utralają się. Mogą się stopniowo instytucjonalizować, przekształcając w rytuały. Szkoły naukowe stanowią jednolite, choć zazwyczaj sieciowe i „luźne” struktury organizacyjne, ale subkultury również mogą się w nich ujawniać – zwłaszcza w szkołach międzyośrodkowych, a więc czerpiących z różnych struktur akademickich. Występowanie subkultur wiąże się wówczas z różnicami pomiędzy ośrodkami, z jakich wywodzą się poszczególni przedstawiciele danej szkoły. Na skutek pogłębiania się różnic zdań może dojść nawet do wydzielenia się nowej szkoły naukowej. Przykładem może być szkoła jungowska, która na początku swego istnienia stanowiła subkulturę – grupę badaczy, którzy w wielu kwestiach dotyczących psychologii głębi bardziej „zgadzali się” z Jungiem niż z Freudem, a następnie stworzyli odrębny ośrodek naukowy. Bohaterowie stanowią absolutnie kluczowy element kultury organizacyjnej szkół naukowych. Z definicji są to ich założyciele, największe autorytety, do których odwołują się ich członkowie. Szkoły naukowe nie są organizacjami długiego trwania, a wręcz przeciwnie, często znikają wraz z odejściem założyciela. Jeśli porównamy ich czas działania z okresem funkcjonowania organizacji akademickich, uniwersytetów, z którymi często są powiązane, to zauważymy, że te ostatnie odznaczają się ciągłością i długowiecznością. Wystarczy przywołać przykład istniejącego prawie 1000 lat Uniwersytetu Bolońskiego czy innych uniwersytetów średniowiecznych, a nawet tych, które działają współcześnie i założone zostały niedaw-

no. Szkoła naukowa nie istnieje tak długo – ramy jej istnienia wyznacza okres życia ojca założyciela, który stworzył ją i spaja swoją osobą. Dopóki jest on aktywny naukowo, szkoła trwa, zachowuje ciągłość, a potem zwykle znika lub ulega jakiegoś rodzaju przeobrażeniu. W odniesieniu do kultury organizacyjnej tabu oznacza taki element kultury, który jest istotny, ale ukrywany przez wspólnotę. To, co wstydlive, jest postrzegane jako porażka, a nawet może stać się dla szkoły naukowej swego rodzaju tabu. Wzorce kulturowe stanowią typ powtarzalnych zachowań organizacyjnych, opartych na współpracy pomiędzy członkami zespołu, które odnoszą się do podejmowanej działalności naukowej, kooperacji, sposobów komunikowania się między ludźmi, konkurencji z innymi ośrodkami. Mogą dotyczyć wszelkich działań. Normy kulturowe, które pełnią funkcję regulującą, z jednej strony nakazują pewne działania, a z drugiej zakazują innych. Są one swego rodzaju projekcją samych wartości. Stanowią element wpływający na sposób myślenia i funkcjonowania ludzi. Artefakt, będący ekspresją kultury organizacyjnej, może dotyczyć organizacji przestrzeni, tego, w jaki sposób ludzie spotykają się, pozdrawiają, witają ze sobą. Artefakty to wszelkie przejawy kultury, które mogą być łatwo dostrzegane przez zewnętrznego świat, choć ich interpretacja nastrocza już pewnych trudności. Z perspektywy outsidera artefakty można zauważyć, opisać, podczas gdy wartości i podstawowe założenia nie są ewidentne, czytelne i jasne. Kultura organizacyjna jest intuicyjnie zrozumiała dla uczestnika, a więc członka danej kultury, który rozumie podstawowe założenia, wartości i normy, a artefakty wyznaczają ich interpretację.

Różne modele kultury można zaadaptować do rozważań dotyczących szkół naukowych. Odwołując się do klasyki, czyli modelu E. Scheina, można mówić o podstawowych założeniach, do których w przypadku szkoły naukowej należą paradygmat, w obrębie którego działa dana szkoła naukowa, i zbiór specjalistów danej dziedziny. Przy czym dyscypliny nauk społecznych i humanistycznych są często wieloparadygmatyczne, co może znajdować odzwierciedlenie w wielości szkół naukowych. Na przykład w psychologii równolegle istniały takie nurty, jak behawioryzm (reprezentowany przez F. Skinnera), psychoanaliza i psychologia głębi (S. Freud, C.G. Jung), a później np. psychologia kognitywna i ewolucyjna. Opierały się one na innych założeniach, miały swoich założycieli i stanowiły odrębne szkoły naukowe. Podobnie jest w innych dyscyplinach nauk społecznych i humanistycznych, takich jak: socjologia, antropologia kulturowa, lingwistyka i ekonomia, w których istnieje jednocześnie wiele różnych paradygmatów. Dotyczą one sposobu uprawiania nauki, podstawowych definicji, preferowanych metod badań oraz ich potencjalnych rezultatów, a także interpretacji i sposobów pojmowania. Wartością rdzeniową każdej szkoły

naukowej jest nauka i poznanie. Platońskie idee prawdy, sposób rozumienia świata, metody rozwiązywania problemów naukowych stanowią niepodważalny system wartości, który jest związany z nauką jako bazą ich trwania. Szkoły naukowe są również uwarunkowane kulturowo i społecznie. Istnieje w nich swoiste napięcie, które tworzy się wokół autorytetu naukowego, a do którego przyczyniają się także różnice pokoleniowe pomiędzy członkami szkół. Dotyczy to np. tego, czy członek szkoły może pozwolić sobie na krytykę autorytetu naukowego, który stworzył szkołę. Szkoły naukowe skupiają ludzi o szerokich aspiracjach i różnych światopoglądach, dlatego zrozumiałe jest, że krytyce poddawane są także poglądy własnej szkoły, a nawet jej najważniejszego bohatera. Artefakty odnoszą się do atrybutów, którymi dana szkoła się posługuje. W porównaniu z organizacjami formalnymi tych atrybutów jest mniej i są one powiązane z miejscem działania szkoły, sposobem jej funkcjonowania.

Poddając analizie model cebuli G. Hoefstede i odnosząc go do zagadnień funkcjonowania szkoły naukowej, zauważyć należy pewną spójność w postrzeganiu kultury organizacyjnej z poprzednio opisanym modelem Scheina. Także w tym modelu w centrum znajdują się wartości podstawowe – w przypadku szkoły związane z nauką i poznaniem – a wokół nich budują się kolejne warstwy kultury.

Zaadaptowanie modelu Quinna i Camerona do opisu kultury organizacyjnej szkoły naukowej stanowi pewne wyzwanie, wynikające z tego, że w analizie należałoby uwzględnić badania jakościowe, partycypacyjne i ilościowe. Łatwiejsze do zastosowania są natomiast wielokrotne studia przypadków, które zostały przedstawione w kolejnych rozdziałach, stanowiących część empiryczną monografii. Podejmując jednak próbę zastosowania modelu, można stwierdzić, że w organizacjach, w których występują preferencje, jeśli chodzi o kultury hierarchiczne, obserwowany jest wysoki dystans władzy. Są one charakterystyczne dla tych szkół naukowych, które są ściśle związane z uczelniami i ich strukturą organizacyjną. Rola autorytetu jest fundamentalna, szczególnie jeśli jest on jednocześnie osadzony w hierarchii władzy formalnej – pełni funkcję: rektora, dziekana, kierownika instytutu lub katedry. Łączenie kluczowych ról w szkole naukowej i organizacji akademickiej umacnia kulturę hierarchiczną, łączącą autorytet z władzą sformalizowaną w strukturze. Kultura rynkowa występuje w organizacjach konkurencyjnych. U podstaw funkcjonowania szkół naukowych leży rywalizacja z innymi ośrodkami. Stereotypowo sposób myślenia innych uznawany jest za odmienny, a często nawet błędny. Kultura klanowa osadzona jest na wspólnych wartościach, celach, poczuciu partycypacji. Daje też duże poczucie wspólnotowości i przekonanie o podobnym postrzeganiu rzeczywi-

stości. W szkołach naukowych (szczególnie na początku ich formowania się) również można obserwować kulturę adhokracji, którą charakteryzuje brak formalnych struktur i wdrażania.

Model Roberta Goffee i Garetha Jonesa ma także zastosowanie w opisie szkoły naukowej. Kultura komunalna, charakteryzująca się wysokim poziomem solidarności i towarzyskości, stanowi element kultury organizacyjnej szkoły naukowej, co wynika ze wspólnego paradygmatu i jednoczenia się w obronie podobnego stanowiska i perspektywy. Nieformalne i względnie bliskie stosunki międzyludzkie, które sięgają obszaru prywatnego, wzmacniają klanowość. Kultura merkantylna występuje w nich rzadko, nie jest charakterystyczna dla tego typu organizacji, ze względu na niski poziom towarzyskości, czyli częstotliwości kontaktów i komunikacji. Kultura sieci, o niskim poziomie solidarności, także występuje tutaj rzadko, ponieważ z założenia najważniejszą wartością szkoły naukowej jest zjednoczenie wokół wspólnych idei. Kultura niejednolita wyróżnia się niskim poziomem solidarności i towarzyskości oraz wysokim stopniem indywidualizmu członków grupy. W takiej szkole naukowej, w której każdy z jej członków ma własne poglądy, istnieje możliwość wydzielenia się nowych, odmiennych struktur. Rozwijają się szkoły naukowe silnie zintegrowane i o słabszych związkach między członkami zespołu. Dla kultury niejednolitej charakterystyczne są najsłabiej zintegrowane struktury.

Odnosząc się do klasyfikacji kultury organizacyjnej szkoły naukowej, można oprzeć się na założeniach E.T. Halla, który stworzył opis wymiarów kultury, dokonując rozróżnienia na niski i wysoki kontekst. Klasyfikacja ta została stworzona w odniesieniu do kultury, a nie kultury organizacyjnej, jednak podejmując próbę przeniesienia jej na grunt organizacyjny, można zauważyć, że szkoły naukowe stanowią przykład kultury wysokiego kontekstu. Wymagają one od uczestników dużych kompetencji oraz przetwarzania informacji, w taki sposób, żeby była ona rozumiana kontekstowo. Trzeba posiadać odpowiednią wiedzę, aby zostać kompetentnym członkiem zespołu badaczy.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można także rozróżnienie na słabe i silne kultury organizacyjne. Szkoły naukowe jednoczą się wokół wspólnych założeń, metod badawczych, problematyk i paradygmatów. Z drugiej strony zbyt silna kultura może powodować konformizm, ograniczać kreatywność, powodować, że osoby reprezentujące poglądy odmienne od dominujących są odrzucane. Stanowi to zaprzeczenie wartości związanych z nauką i poznaniem. Dlatego w szkołach naukowych powinno dążyć się do równowagi pomiędzy kulturą silną i słabą.

Podział kultury na negatywną i pozytywną to rozróżnienie, które można zastosować również do opisu szkoły naukowej. Te spośród szkół, które reprezentują kulturę pozytywną, charakteryzują się istnieniem silnych więzi pomiędzy uczestnikami.

Jeśli wziąć pod uwagę podział na kultury zachowawcze i innowacyjne, to w przypadku szkół naukowych częściej występują te ostatnie. W rozwoju badań ważne jest podejmowanie nowych wyzwań, wykorzystywanie nowoczesnych technologii.

Analizując podział na kultury pragmatyczne i biurokratyczne, można zauważyć, że w szkołach naukowych istnieje nacisk na rozwiązywanie problemów, co jest tożsame z pojęciem pragmatyzmu. Biurokracja znajduje w nich miejsce jedynie w powiązaniu z akademickimi strukturami formalnymi.

Stosując typologię Charlesa Handy do opisu szkół naukowych, można zauważyć, że rozwijają się one często w kierunku kultury zadaniowej, w której stawiane są problemy wymagające rozwiązań. W założeniu istotną rolę w takiej organizacji odgrywa autorytet, co znajduje odzwierciedlenie w kulturze personalistycznej.

Kultury organizacyjne szkół naukowych mogą być ujmowane w wielu aspektach. Do ich cech wspólnych należą: autorytet założyciela, istnienie wspólnoty wartości i norm oraz silnych więzi pomiędzy członkami, przekonanie o fundamentalnym znaczeniu nauki jako wartości nadrzędnej. Trudno jednak powiedzieć, że reprezentują one jeden typ kultury. W zależności od stopnia powiązania z ośrodkiem akademickim, czasu trwania, miejsca i dyscypliny można w nich zauważyć różne podejścia, znajdujące odbicie w różnicowaniu form kultury.

Rozdział III

Tożsamość organizacyjna szkoły naukowej

3.1. Rozumienie tożsamości organizacyjnej

Według encyklopedycznej definicji tożsamość to wieloznaczeniowy termin odnoszący się do jednostek lub grup społecznych, które – pomimo podlegania licznym, nieuchronnym zmianom – zachowują pewne cechy stałe, które decydują o ich identyfikacji, o tym, kim lub czym są. Jest to cecha wyróżniająca jednostkę czy grupę spośród innych, dająca jej odmienność, opisująca ją⁴³⁴. Tożsamość osobnicza stanowi zespół cech, przekonań, osobowości, wyglądu, które składają się na daną osobę⁴³⁵. Pojęcie to wywodzi się od łacińskiego słowa *idem*, które oznacza identyczność, ciągłość. Próba definiowania tego pojęcia zajmowała już starożytnych filozofów. Arystoteles (384–322 r. p.n.e.) w „Metafizyce” pisał, iż: „...tożsamość jest pewną jednością wielości rzeczy bądź jednością jednej rzeczy pojmowanej jako wielość...” Zdaniem myślicie-la tożsamość człowieka budowana jest na elemencie porządkującym, za który uważał duszę z elementem porządkowanym, czyli materią, a wzajemne oddziaływania między nimi wspiera obecność rozumu. Zachowanie tożsamości człowieka warunkują jego istnienie i racjonalna dusza. W średniowieczu rozważania nad tym proble-

⁴³⁴ Encyklopedia Powszechna PWN, wyd. 3, op. cit., s. 518.

⁴³⁵ J.M. Cheek, *Identity Orientations and Self-Interpretation* [w:] *Personality Psychology: Recent Trends and Emerging Directions*, red. D.M. Buss, N. Cantor, reprint z 1989 roku, Springer Science & Business Media, New York 2012, s. 341.

mem kontynuował św. Tomasz z Akwinu (1225–1274), ujmując je w kontekście religijnym. Przyjmował on, że „każda istota intelektualna, jako intelektualna, indywidualizuje się sama przez się”⁴³⁶. Kartezjusz (1596–1650) rozumiał tożsamość człowieka w kontekście działań istoty myślącej, rozumiejącej świat⁴³⁷. Rozważanie nad tożsamością znalazło kontynuatorów w pracach: J. Locke’a, G.W. Leibniza, I. Kanta, G.W.F. Hegla czy M. Heideggera⁴³⁸. J. Locke (1632–1704), twórca „psychologicznej teorii tożsamości osobowej”, opisywał tożsamość w trzech aspektach: genetycznym, samoświadomości oraz poprzez „biograficzną perspektywę życia jednostki”⁴³⁹. Gottfried Wilhelm Leibniz (1646–1716) uważał, że człowiek-monada to autonomiczna jednostka, która posiada fundamentalną tożsamość realną, do której dołącza tożsamość psychologiczna – moralna, a apercepcja (refleksja towarzysząca) zapewnia ciągłość wszystkich przeżyć człowieka⁴⁴⁰. Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770–1831) odrzucał filozofię kartezjańską, zakładając, że nie zawsze wątpimy i nie zawsze mamy świadomość. W jego spojrzeniu umysł (*Geist*) staje się świadomy wtedy, gdy napotyka inny umysł, który próbuje kontrolować. Rozpoczyna się walka o dominację, prowadząca do panowania. Wyróżnił też trzy pojęcia tożsamości: istotowe, refleksyjne i abstrakcyjne – formalne⁴⁴¹. Martin Heidegger (1889–1976) uważał, że prawdziwa ludzka tożsamość tworzy się dopiero w konfrontacji ze śmiercią. Ten moment pozwala człowiekowi wybrać spośród konstruowanych przez społeczeństwo znaczeń w otaczającym świecie. Egzystencja człowieka nie jest zdefiniowana od początku jego życia, ale jest przez niego projektowana i konstruowana⁴⁴². W literaturze filozoficznej można znaleźć wiele współczesnych definicji tożsamości. Słownik filozofii interpretuje to pojęcie jako „to, co sprawia, że jakaś rzecz jest zupełnie podobna do innej”⁴⁴³. Francuski filozof, Émile Meyerson (1859–1933) opisywał tożsamość jako

⁴³⁶ B. Wójcik, *Bioetyka i tożsamość człowieka*, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej Biblos, Tarnów 2007, ss. 50–52.

⁴³⁷ M. Morawiecka, *W poszukiwaniu istoty tożsamości człowieka (cz. 1)*, „Filozofia” 2018, 15, s. 182.

⁴³⁸ M. Golka, *Czym bywa tożsamość?*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2006, 26, ss. 9–33.

⁴³⁹ L. Witkowski, *O problemie tożsamości osobowej w filozofii część I*, J. Lock, G. W. Leibniz, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Filozofia” 1999, nr 11(197), ss. 99–113.

⁴⁴⁰ A. Senczyszyn, *Natura i struktura tożsamości osoby. Analiza problemu na przykładzie wybranych prac G.W. Leibniza*, „IDEA. Studia nad strukturą i rozwojem pojęć filozoficznych” 2015, t. XXVII, ss. 169–189.

⁴⁴¹ K. Majdzik, *Tożsamość przekładu i przestrzeń różnicy [w:] PRZEKŁAD – kolonizacja czy szansa*, red. P. Fast, W.M. Osadnik, Stowarzyszenie Inicjatyw Wydawniczych, Katowice 2013, s. 2.

⁴⁴² B. Baszczak, *Tożsamość człowieka a pojęcie narracji. Analiza i Egzystencja*, „Czasopismo Filozoficzne” 2011, nr 14, s. 123–140.

⁴⁴³ J. Didier, *Słownik filozofii*, Książnica, Warszawa 1992, s. 350.

zbiór wszystkich wiadomości o świecie, który prowadzi do ideału nauki⁴⁴⁴. Barbara Skarga (1919–2009) w utworze „Tożsamość i Różnica. Eseje Metafizyczne”, że jest to „Tomaszowy problem stosunku istoty i istnienia”⁴⁴⁵. Anthony Giddens zauważa, że opis tożsamości jednostki musi być postrzegany poprzez całościowy obraz jej psychologicznej konstrukcji⁴⁴⁶.

Tożsamość zawędrowała z filozofii do nauk społecznych, pozostając terminem wieloznacznym. Na jej określenie w tym aspekcie składają się: kontekst indywidualny, grupowy, społeczny, kulturowy etc. Tożsamość obejmuje jednostkowe, stanowiące efekt dziedziczenia biologicznego cechy: wygląd, płeć, rasę, narodowość, wiek, charakteryzuje osobowość człowieka, umożliwia mu poruszanie się w świecie innych kultur, pozwala na funkcjonowanie w społeczeństwie⁴⁴⁷. Współczesna koncepcja tożsamości jako „konceptu siebie” została stworzona przez jej twórcę – George’a Herberta Meada (1863–1931), prekursora nurtu interakcjonizmu symbolicznego⁴⁴⁸. Uważał on, iż umysł człowieka działa tak, aby mógł rozwiązywać problemy, jakie stawia przed nim otoczenie społeczne⁴⁴⁹. Odbywa się to poprzez relacje z innymi członkami własnej grupy, gdyż „osobowość nie mogłaby doświadczyć sama siebie”⁴⁵⁰. Daje to możliwość rozwoju samoświadomości, która z kolei jest konieczna dla tworzenia inteligencji. Człowiek rozwija własną tożsamość przez wewnętrzny dialog między różnymi fazami jaźni (I – ja podmiotowe oraz Me – ja przedmiotowe), tym co indywidualne i grupowe. Jaźń ma „charakter odzwierciedlony”, ponieważ stanowi odbicie jednostki w oczach innych ludzi, ale daje poczucie własnej odrębności. Można ją postrzegać w trzech aspektach: naszego wyobrażenia, jak jesteśmy odczytywani przez innych, opinii, jaką o nas mają oraz uczucia, które wywołały poprzednie elementy: zadowolenia bądź upokorzenia. Mead zauważa też możliwość „rozszerzonego doświadczenia”, do którego dochodzi gdy poszerzają się kontakty społeczne. W wyniku tego jednostka staje się członkiem innej grupy

⁴⁴⁴ J. Turowski, *Socjologia małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2000, s. 43.

⁴⁴⁵ B. Skarga, *Tożsamość i Różnica Eseje Metafizyczne*, Znak, Kraków 1997, s. 75.

⁴⁴⁶ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, PWN, Warszawa 2001, s. 50.

⁴⁴⁷ T. Paleczny, *Socjologia tożsamości*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008, s. 20.

⁴⁴⁸ A. Brittan, *The Privatized World*, Routledge and Kegan Paul, London 1977, s. 102 [za:] Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, ss. 12–13.

⁴⁴⁹ G.H. Mead, *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN (Biblioteka Socjologiczna), Warszawa 1975, s. 262.

⁴⁵⁰ Ibidem, s. 271.

i przejmując jej wartości. Powstaje tożsamość społeczna, która określa charakter relacji międzyludzkich⁴⁵¹. Tożsamość człowieka może być także analizowana w aspekcie wielokulturowości społecznej. Takie ujęcie stanowi zaproponowany przez Johna C. Turnera model identyfikacji społecznej. Wyjaśnia on, że tożsamość społeczną ustanawiają jednostki, które interpretują siebie przez przynależność do określonej grupy. Tożsamość osobista jest indywidualna i nie jest opisywana przez grupowe członkostwo. Model ten opisuje powstawanie grupy społecznej, kiedy to dochodzi do rodzaju zmiany z tożsamości indywidualnej do społecznej. Niekiedy występują w niej napięcia w relacjach z innymi, których przyczyny można szukać w warunkach zewnętrznych lub kondycji wewnętrznej człowieka, na przykład jako efektu niesprzyjających rozwojowi warunków rodzinnych. Człowiek staje się wówczas istotą zamkniętą w oddziaływaniach bodźców o charakterze kary bądź nagrody (tożsamość naturalna) lub pragmatyzmu i rutyny (tożsamość roli)⁴⁵². Według Herberta Blumera (1922–1982) tożsamość może być widziana w kontekście procesu dynamicznego, zmierzającego do autorefleksji człowieka nad sobą i swoimi działaniami. Nie określa jej miejsce urodzenia, ale stałe poznawanie siebie, które nigdy się nie kończy⁴⁵³. Amerykański socjolog i pisarz Erving Goffman⁴⁵⁴, twórca teorii instytucji totalnej, w swoich rozważaniach o tożsamości jednostki podważał jej istnienie w sytuacji, w której występują działania odbierające jej oznaki indywidualne. Powoduje to sytuację, w której staje się ona nierozpoznawalną i nieróżniącą się od innych osób. Człowiek, zależnie od warunków, w których się znalazł, może przybierać różne tożsamości, nazwane przez Goffmana tożsamościami aktora społecznego⁴⁵⁵. Z. Bokszański ujmując tożsamość indywidualną jako zestaw wyobrażeń i przekonań, które on tworzy, dokonując próby zdefiniowania samego siebie⁴⁵⁶. Tożsamość społeczną

⁴⁵¹ T. Leszniewski, *Tożsamość jednostki w obliczu wyzwań wielokulturowego społeczeństwa*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2017, 44, ss. 67–71.

⁴⁵² H.R. Tomé, F. Bariaud, *La structure de l'identité à l'adolescence* [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Privat, Toulouse 1980, s. 61 [za:] Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989, s. 12.

⁴⁵³ Wiktorowicz-Sosnowska M., *Tożsamości jednostek dotkniętych problemem alkoholizmu w rodzinie pochodzenia. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2015, ss. 13–14.

⁴⁵⁴ E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, tłum. H. Datner-Śpiewak i P. Śpiewak, oprac. J. Szacki, wyd I: PIW, Biblioteka Myśli Współczesnej, Warszawa 1977; wyd II: Wyd. KR, Warszawa 2000, s. 286, wyd III: Aletheia, Warszawa 2008, s. 286.

⁴⁵⁵ Ibidem.

⁴⁵⁶ Z. Bokszański, *Tożsamość aktora społecznego a zmiana społeczna*, „Studia Socjologiczne” 1995, nr 3–4, s. 110.

natomiast jako tożsamość jednostki lub zbiorowości, dzięki której umiejscawia ona siebie w konkretnym obszarze rzeczywistości społecznej⁴⁵⁷. W 1989 r. Alberto Melucci przedstawił w „Nomads of the Present” koncepcję działań i tożsamości zbiorowej, opartą na pracach Alaina Tourraine’a (1925-) i Alessandro Pizzorno (1924–2019)⁴⁵⁸. Jego zdaniem tożsamość zbiorowa jest tworzona przez jednostki lub grupy ludzi i jest zorientowana na „działania, pola możliwości i ograniczenia, w których działania mają miejsce”⁴⁵⁹.

W psychologii opisywane są dwie zasadnicze perspektywy rozpatrywania tożsamości: podmiotowa, traktująca ją jako sposób przeżywania samego siebie oraz przedmiotowa, opisująca trwały system przekonań, postrzegania siebie jako odrębnej i niepowtarzalnej w stosunku do innych osoby⁴⁶⁰. Od pojawienia się teorii amerykańskiego psychoanalityka Erika Homburgera Eriksona (1902–1994) tożsamość określana jest w aspekcie dwóch ważnych relacji człowieka: jego stosunku do siebie i do innych ludzi, a więc także do tradycji i kultury⁴⁶¹. W literaturze funkcjonują liczne definicje psychologiczne tożsamości. Jedna z nich zakłada, że jest to poczucie istnienia człowieka jako jednostki, tego, kim się jest⁴⁶². J. Kozielecki opisuje ją jako wielowymiarowe spojrzenie osobiste, obejmujące standardy osobiste, dystynktywne – cechy najbardziej charakterystyczne dla jednostki oraz takie, którym przypisywane jest największe znaczenie⁴⁶³. A. Bikont charakteryzuje je jako zbiór cech relevantnych, których utrata spowodowałaby, że dana osoba nie byłaby tą samą osobą⁴⁶⁴. M. Berzonsky opisuje ją jako strukturę poznawczą, stanowiącą podstawę interpretacji własnych doświadczeń, znaczenie i cel ludzkiego życia oraz proces wykorzysty-

⁴⁵⁷ T. Burdzik, *Przestrzeń jako składnik tożsamości w świecie globalizacji*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2012, nr 11, s. 17.

⁴⁵⁸ A. Melucci, *The Process of Collective Identity* [w:] *Social Movements and Culture*, red. J. Hank, B. Klandermans, *Social Movements, Protest, and Contention*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1995, ss. 41–63.

⁴⁵⁹ Idem, *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*, Cambridge University Press, Cambridge 1996, s. 70.

⁴⁶⁰ A. Pilarska, *Ja i tożsamość a dobrostan psychiczny*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2012, s. 37.

⁴⁶¹ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 95.

⁴⁶² M. Sokolik, *Psychoanaliza i Ja*, J. Santorski & Co, Warszawa 1996, s. 10.

⁴⁶³ J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1986, ss. 329–330.

⁴⁶⁴ A. Bikont, *Tożsamość społeczna – teorie, hipotezy, znaki zapytania* [w:] *Studia nad spostrzeganiem relacji JA – INNI: tożsamość, indywiduacja – przynależność*, red. M. Jarymowicz, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 29.

wania własnych zasobów do radzenia sobie w codziennym życiu⁴⁶⁵. J.E. Marcia charakteryzuje tożsamość w aspekcie wewnętrznej organizacji zdolności, dążeń, przekonań i historii życia człowieka⁴⁶⁶. D.P. McAdams z kolei postrzega ją w postaci indywidualnego mitu zawierającego opowieść o przeszłości, teraźniejszości i rysującego przyszłość, co daje jednostce poczucie celowości życia⁴⁶⁷. V.L. Vignoles, S.J. Schwartz i K. Luyckx stworzyli zintegrowaną definicję tożsamości opartej na wielu elementach: charakterystyce osoby i jej przekonaniach na swój temat, przyjmowanych ról społecznych, statusu jednostki jako członka grupy oraz poczucia przynależności do przestrzeni – istotnych dla niej miejsc i posiadanych przedmiotów⁴⁶⁸. Poza podziałem na tożsamość podmiotową i przedmiotową funkcjonują też inne klasyfikacje, uwzględniające: tożsamość jednostkową i grupową, tożsamość relacyjną i kolektywną. Tożsamość relacyjna opiera się na interpretacji odgrywanych ról z uwzględnieniem kontekstu wzajemnych stosunków międzyludzkich, zaś kolektywna identyfikuje osobę z grupami społecznymi, do których przynależy⁴⁶⁹. P. Oleś stawia ponadto tezę, iż we współczesnym ujęciu pojęcie tożsamości, poza wartością samą w sobie, zawiera także pewną zmienność, „lepiej oddając to, kim człowiek może się stać, niż to kim jest i kim był”⁴⁷⁰.

Antropologia kulturowa stanowi subdyscyplinę antropologii zajmującą się człowiekiem w kategoriach wielowątkowości i złożoności zjawiska, jakim jest kultura⁴⁷¹. Problematyka podejmowanej przez antropologów tożsamości kulturowej jest uważana za najistotniejszy rodzaj tożsamości zbiorowej. Jest ona uwarunkowana histo-

⁴⁶⁵ M.D. Berzonsky, *Ego-identity: A personal standpoint in a postmodern world*, „Identity: An International Journal of Theory and Research” 2005, nr 5(2), ss. 125–136.

⁴⁶⁶ J.E. Marcia, *Identity in adolescence* [w:] *Handbook of adolescent psychology*, red. J. Adelson, Wiley, New York 1980, s. 159.

⁴⁶⁷ M. Puchalska-Wasył, P.K. Oleś, *Teoria narracyjnej tożsamości Dana P. McAdamsa* [w:] *Tożsamość i jej przemiany a kultura*, red. P.K. Oleś, A. Batory, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2008, s. 248.

⁴⁶⁸ V.L. Vignoles, S.J. Schwartz, K. Luyckx, *Introduction: Toward an Integrative View of Identity* [w:] *Handbook of Identity Theory and Research*, red. S.J. Schwartz, K. Luyckx, V.L. Vignoles, Springer, New York 2011, ss. 1–30.

⁴⁶⁹ K. Dyga, *Self i tożsamość: Próba określenia znaczeń oraz wzajemnych związków między pojęciami*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2018, t. XXIII, nr 2, s. 420.

⁴⁷⁰ P.K. Oleś, *Tożsamość osobista i społeczna – płynna czy określona?* [w:] *Tożsamość. Trudne pytanie kim jestem*, W. Łukaszewski, D. Doliński, A. Fila-Jankowska, T. Maruszewski, A. Niedźwieńska, P. Oleś, T. Szkudlarek, Smak Słowa, Sopot 2012, s. 120.

⁴⁷¹ J. Ziółkowski, *Antropologia kulturowa i społeczna*, „Przegląd Antropologiczny” 1986, t. 52, z. 1–2, s. 52.

rycznie i obejmuje charakterystyczne dla danej grupy zachowania. Składają się na nią: dziedzictwo, elementy danej kultury oraz kontakt z innymi kulturami. Wiąże się z przynależnością do konkretnej społeczności, identyfikacją, a jednocześnie poczuciem odrębności w stosunku do innych, obcych. Jest rezultatem wspólnego dziedzictwa kulturowego, zbiorowej pamięci, definiowanej jako nieustanna interpretacja przeszłości w odniesieniu do teraźniejszości⁴⁷². W literaturze przedmiotu można znaleźć rozróżnienie tożsamości społecznej i kulturowej jako etapów indywidualnego rozwoju człowieka. Tożsamość społeczna odnosi się do społeczności, w której człowiek funkcjonuje, zaś kulturowa opisuje istnienie w kręgu norm i wartości, sposobów interpretowania świata, bez związku z grupą społeczną. Tożsamość kulturowa stanowi sumę wszystkich tożsamości społecznych, do których dana osoba należy, stanowi „wyższe stadium rozwoju tożsamości jednostkowej”. Jest więc autonomiczna w stosunku do grupy, niepowtarzalna⁴⁷³. Odrębność poszczególnych grup warunkuje kryteria, którymi opisywane jest pochodzenie człowieka. Może przybierać ono aspekty formalne i wywodzić się z miejsca urodzenia. Może być obiektywne (kulturowe) lub subiektywne, co związane jest z samoidentyfikacją. Tożsamość kulturową rozpatrywać można też w kontekście obiektywnych oraz subiektywnych wyznaczników. Obiektywnymi cechami kulturowymi są historycznie uwarunkowane elementy dziedzictwa kulturowego, czyli wzory usankcjonowane i pełniące ważne funkcje w życiu jakiejś grupy. Subiektywnie odczuwana odrębność jest zależna od indywidualnych potrzeb jednostki⁴⁷⁴. Szczególnym wymiarem tożsamości społeczno-kulturowej jest identyfikacja narodowa, rozumiana jako część zbiorowości politycznej lub kulturowej. Według A. Kłoskowskiej naród to „ważna, lecz jedna z wielu zbiorowości społecznych: szeroka i złożona wspólnota komunikowania wyobrażenia i realizowana przez kulturę”⁴⁷⁵. Tożsamość narodowa obejmuje rolę sfery narodowej, ojczyzny w całościowym pojmowaniu tego zjawiska⁴⁷⁶.

Reasumując, tożsamość jest pojęciem wieloznacznym i multidyscyplinarnym, które można interpretować na wiele sposobów, związanych z: dyscypliną naukową

⁴⁷² G. Odoj, *Tożsamość kulturowa społeczności małomiasteczkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, ss. 20–26.

⁴⁷³ J. Majcherek, *Kultura, osoba, tożsamość, z zagadnień filozofii i socjologii kultury*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2009.

⁴⁷⁴ A. Szyfter, *Tożsamość kulturowa: implikacje teoretyczne i metodologiczne*, „Studia Etnologiczne i Antropologiczne” 1997, nr 1, ss. 163–166.

⁴⁷⁵ A. Kłoskowska, *Kultury narodowe u korzeni*, PWN, Warszawa 1996, s. 103.

⁴⁷⁶ M. Sobecki, *Kultura symboliczna a tożsamość*, Trans Humana Wydawnictwo Uniwersyteckie, Białystok 2007, ss. 104–134.

i podejściem teoretycznym. W każdej z nauk opis tożsamości zajmuje się aspektami charakterystycznymi dla jej obszaru zainteresowań. W kontekście psychologicznym podstawę rozważań stanowi tożsamość indywidualna jednostki. W socjologii i antropologii kultury problematyka badań skierowana jest na tożsamość zbiorową. W naukach o zarządzaniu i jakości szczególnie odniesienie znalazła w kontekście tożsamości organizacyjnej, będącej również kategorią tożsamości zbiorowej.

3.2. Zarządzanie tożsamością organizacyjną

Tożsamość organizacyjna to pojęcie rozpowszechnione w literaturze przedmiotu wielu nauk humanistycznych i społecznych: antropologii kulturowej, nauk o zarządzaniu, socjologii, psychologii – oraz różnorako definiowane. Początki dyskursu opisuującego tożsamość organizacji sięgają końca lat 50. XX w. W swojej pracy z 1958 r. „The personality of the retail store” Pierre Martineau opisał rolę wizerunku przedsiębiorstwa⁴⁷⁷. Z kolei Walter Margulies podkreślał wagę rozpoznawalności organizacji wśród interesariuszy⁴⁷⁸. Wallace Olins wprowadził do literatury przedmiotu pojęcie osobowości organizacji⁴⁷⁹. Przeniesienie opisu zjawiska tożsamości na grunt organizacji pojawiło się w latach 80. XX w. w pracach Richarda Jenkinsa (ur. 1952), który opisał „kolektywnie podzielane tożsamości”⁴⁸⁰, udowadniając, że nie można rozważać oddzielnie indywidualności i zbiorowości, ponieważ są one ze sobą nierozzerwalnie powiązane⁴⁸¹. Świadectwem usankcjonowania terminu tożsamości organizacyjnej jest umieszczenie jej definicji przez: British Standards Institute [BSI 7000 Part 10] oraz Międzynarodową Grupę ds. Tożsamości Organizacyjnej [International Corporate Identity Group (ICIG)]⁴⁸².

Spośród rozmaitych sposobów definiowania tożsamości organizacyjnej można wyznaczyć pięć zasadniczych kontekstów opisu tego terminu. Pierwszy to aspekt

⁴⁷⁷ P. Martineau, *The personality of the retail store*, „Harvard Business Review” 1958, vol. 36(1), ss. 47–55.

⁴⁷⁸ W.P. Margulies, *Make the most of your corporate identity*, „Harvard Business Review” 1977, vol. 55(4), ss. 66–72.

⁴⁷⁹ W. Olins, *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Design Council, London 1978.

⁴⁸⁰ R. Jenkins, *Social Identity*, Routledge, London 1996.

⁴⁸¹ J. Hańderek, *Kłopoty z tożsamością – kłopoty ze współczesnością*, „Kwartalnik Filozoficzny” 2016, t. XLIV, z. 2, ss. 5–28.

⁴⁸² J. Berniak-Woźny, *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, „Zarządzanie Zmianami” 2011, nr 2, s. 2.

poznawczy, charakteryzujący główne cechy wyróżniające przedsiębiorstwo spośród innych. Drugi obejmuje aspekt silnego związku jednostki z zespołem, z którym ona pracuje; zakłada lojalność wobec współpracowników. Trzeci zakłada zbiorową interpretację pozycji i rangi firmy przez ludzi ją tworzących. Czwarty kontekst polega na uświadomieniu związku między indywidualnymi celami, właściwościami zatrudnionych a organizacją, w której funkcjonują. Piąty, zgodny z jednym z elementów triady Petera Bergera i Thomasa Luckmanna, zakłada internalizację, uwewnętrznianie dominujących wzorców obecnych w organizacji⁴⁸³. M.J. Hatch i M. Schultz łączą tożsamość z kulturą organizacyjną⁴⁸⁴ w kontekście jej wartości, znaczeń i symboli, które są przekazywane poszczególnym członkom organizacji⁴⁸⁵. Podobnie S. Albert i D.A. Whetten, którzy uznają za przejaw tożsamości organizacyjnej konglomerat wielu czynników: kultury organizacyjnej rozumianej jako zbiór wartości, misji, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej i członkostwa organizacyjnego⁴⁸⁶. W 2006 r. D.A. Whetten podzielił cechy charakterystyczne tożsamości organizacyjnej na trzy grupy: centralne, trwałe i charakterystyczne. Właściwości centralne to najtrwalsze z nich, zmieniające historię firmy, która przy ich braku byłaby innym przedsiębiorstwem. Atrybuty trwałe to te z nich, które są tradycyjnie, głęboko zakorzenione w organizacji. Natomiast odróżniające wyróżniają dana organizację spośród innych⁴⁸⁷. W koncepcji Jane E. Dutton i Janet M. Dukerich proces tożsamości organizacji znajduje odzwierciedlenie w jej wizerunku⁴⁸⁸. Blake E. Ashforth i F. Mael interpretują proces uzyskiwania tożsamości jako podstawowy warunek podejmowania działań przez grupę. Jest on ściśle powiązany z identyfikacją jednostki, utożsamianiem się jej z grupą społeczną, jedynym sposobem współuczestniczenia w niej. Społeczna tożsamość znajduje potwierdzenie w uzyskaniu przez grupę poczucia odrębności, a także w dążeniu do utrzymania jej prestiżu

⁴⁸³ B. Bemberek, *Tożsamość organizacyjna klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 94, s. 8.

⁴⁸⁴ M.J. Hatch, M. Schultz, *Living with Multiple Paradigms. The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 2, ss. 529–557.

⁴⁸⁵ Ł. Sułkowski, *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 8, cz. 2, ss. 25–37.

⁴⁸⁶ S. Albert, D.A. Whetten, *Organizational Identity [w:] Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 90.

⁴⁸⁷ Ibidem.

⁴⁸⁸ J. Dutton, J. Dukerich, *Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation*, „Academy of Management Journal” 1991, vol. 34, no. 3, ss. 517–554.

i doniosłości⁴⁸⁹. C.J. Fombrun i C.B. Van Riel wśród składników tożsamości organizacyjnej dostrzegają jej trwałe cechy, które odróżniają tę organizację od innych, a przy tym stanowią połączenie przeszłości i teraźniejszości z przyszłym jej funkcjonowaniem⁴⁹⁰. J. Altkorn postrzega tożsamość organizacji jako zestaw charakterystycznych cech, kreujących obraz firmy w kontekście jego odbioru przez otoczenie⁴⁹¹. W. Budzyński opisuje je jako zbiór indywidualnych, specyficznych składników wyróżniających przedsiębiorstwo spośród innych⁴⁹². K. Bakalarski zauważa, iż jest to nie tylko zestaw obiektywnych cechy wyróżniających organizację, ale przede wszystkim całokształt kultury organizacyjnej, w skład której wchodzi zachowania zatrudnionych w niej pracowników⁴⁹³. P. Kocoń postrzega ją jako zestaw jawnych elementów definiujących przedsiębiorstwo, zbiorową odpowiedź na pytanie „kim jesteśmy”⁴⁹⁴. M. Trocki zakłada, że skuteczna tożsamość organizacyjna, na którą składają się jej elementy wizualne, informacyjne, postawy i zachowania, musi mieć orientację zewnętrzną i wewnętrzną, wyróżniać dane przedsiębiorstwo spośród innych, przestrzegać jednoznaczności oraz ciągłości komunikowania się⁴⁹⁵.

Tożsamość organizacyjna może być rozpatrywana w dwóch aspektach: teoretycznym i praktycznym. Kontekst teoretyczny koncentruje się na jej składowych i za jego przejaw można uznać test zarządzania tożsamością organizacyjną AC2ID, opisujący pięć rodzajów tożsamości: rzeczywistą (*actual identity*), przekazywaną (*communicated identity*), postrzeganą (*conceived identity*), doskonałą (*ideal identity*) oraz pożądaną (*desired identity*). Tożsamość rzeczywista opisuje charakterystyczne cechy organizacji: zbiór wartości, formę własności, styl zarządzania, strukturę i rodzaj działalności, rynki zbytu, jakość produktów i usług. Tożsamość przekazywana dotyczy komunikacji organizacyjnej zarówno w aspekcie formalnym, jak i nieformalnym. Tożsamość postrzegana odnosi się do wizerunku i reputacji oraz tożsamości marki. Tożsamość doskonała jest opisywana przez planowanie strategiczne, opisuje pozy-

⁴⁸⁹ B.E. Ashforth, F. Mael, *Social Identification Theory and the Organisation* [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, ss. 134–142.

⁴⁹⁰ J. Berniak-Woźny, op. cit., s. 3.

⁴⁹¹ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 9.

⁴⁹² W. Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy, monografie i opracowania*, AGH, Warszawa 2002, s. 28.

⁴⁹³ K. Bakalarski, *Public relations – kształtowanie wizerunku menadżera SPG*, Gdańsk 2004, s. 41.

⁴⁹⁴ P. Kocoń, op. cit., s. 150.

⁴⁹⁵ Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004, ss. 183–190.

cję firmy na rynku. Tożsamość pożądana to menadżerska wizja organizacji⁴⁹⁶. Wykonanie testu AC2ID polega na opisanu przedstawionych tożsamości, zbadaniu połączeń między nimi oraz zaproponowaniu działań, które należy podjąć, by zminimalizować niespójności. Praktyczne ujęcie problematyki obejmuje bezpośrednie, jawne zarządzanie tożsamością (*explicit management*) we wszystkich obszarach organizacji⁴⁹⁷.

Zarządzanie tożsamością organizacyjną opiera się na modelach skonstruowanych przez wielu badaczy tego zagadnienia. Stanowią one rodzaj posumowania sposobów rozumienia tego zagadnienia, wiążą je z innymi składowymi jej funkcjonowania, ważnymi dla życia organizacji. Najstarsza z koncepcji opisana została przez R. Abratta w jego modelu i miała znaczący wpływ na powstanie późniejszych. Zostały w nim zawarte powiązania między tożsamością, osobowością i wizerunkiem organizacyjnym⁴⁹⁸. W sposobie jego definiowania tożsamość organizacyjna jest zbiorem znaków: fizycznych oraz opisujących zachowania organizacyjne, pozwalających na identyfikację organizacji. Osobowość zaś badacz postrzegał jako złożony jako zbiór zawierający: filozofię, najważniejsze wartości, misję i cele. Autor ten wprowadził interfejs tożsamości i wizerunku organizacji⁴⁹⁹. Inny sposób opisu, zaproponowany przez Helen Stuart, jest z kolei jednym z najbardziej kompleksowych modeli zarządzania tożsamością organizacyjną. Uwzględnia on kulturę i reputację organizacyjną, która jest ukazana jako kontekst procesu, a nie jego element składowy⁵⁰⁰. Kultura organizacyjna w modelu Johna M. T. Balmera i Edmunda Graya koncentruje się na celu, jakim jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Opisali oni główne czynniki mające wpływ na zarządzanie tożsamością organizacyjną: skrócenie cyklu życia produktu, deregulacje, programy prywatyzacyjne, wzrost konkurencji wśród organizacji państwowych i non-profit oraz w sektorze usług, globalizacja, utworzenie stref wolnego handlu, fuzje i przejęcia, niedobór wysoko wykwalifikowanych pracowników. Czynniki te stanowią siłę napędową w procesie zarządzania tożsamością organizacyjną. Balmer i Gray dokonali też trójpodziału komu-

⁴⁹⁶ K. Kowalska-Jarnot, *Istota i funkcje tożsamości organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie” 2019, nr 15, s. 108.

⁴⁹⁷ A. Zarębska, *Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 11, ss. 12–14.

⁴⁹⁸ R. Abratt, *A New Approach to the Corporate Image Management Process*, „Journal of Marketing Management” 1989, vol. 5, no. 1, ss. 63–76.

⁴⁹⁹ J. Berniak-Woźny, op. cit., ss. 6–8.

⁵⁰⁰ H. Stuart, *Exploring the Corporate Identity/Corporate Image Interface: an Empirical Study of Accounting Firms*, „Journal of Communication Management” 1989, vol. 2, no. 4, ss. 357–371.

nikacji na: pierwszorzędową (produkt i usługi, zachowania rynkowe i pozarynkowe, zachowanie w stosunku do pracowników, zachowania pracowników w stosunku do pozostałych interesariuszy), drugorzędową (komunikacja formalna i system identyfikacji wizualnej) oraz trzeciorzędową (komunikacja nieformalna)⁵⁰¹.

W literaturze można znaleźć wiele klasyfikacji tożsamości organizacyjnej. Jedna z nich przedstawia cztery typy: formalną, która jest zamierzona, tworzą ją zarządzający organizacją; nieformalną, która zależy od poszczególnych członków zespołu; postrzegalną, która poddaje się analizie badawczej oraz złudną, na którą składają się nieświadome i wyobrażone działania oraz postawy zawierające funkcjonujące w organizacji ideologie, mity czy opowieści⁵⁰².

3.3. Tożsamość organizacyjna a kultura organizacyjna

Tożsamość i kultura organizacyjna to dwa pojęcia, które są ze sobą blisko związane i przez wielu badaczy traktowane jako nierozłączne elementy współzależne. Tożsamość organizacyjna stanowi zbiór elementów jawnych, na podstawie których możliwe jest jej zdefiniowanie. Kultura organizacyjna jest systemem elementów ukrytych, nieuświadomionych. Tożsamość organizacji bywa też postrzegana jako część jej kultury organizacyjnej. Tożsamość organizacji to odpowiedź jej pracowników na pytanie „kim jesteśmy”. Odpowiedź skłania do refleksji nad tym, „jak się zachowujemy”, co stanowi część kultury. Kultura jest czynnikiem definiującym tożsamość człowieka. Są to więc pojęcia wzajemnie się przenikające, bazujące na kluczowych dla organizacji wartościach.

Współzależność i relacje pomiędzy tożsamością i kulturą organizacyjną stały się podstawą stworzenia modeli, które je w sposób czytelny nakreślają. Jednym z nich jest model zaproponowany przez M. Hatch i M. Schultz. Pokazuje on zależność między kulturą, tożsamością i wizerunkiem organizacyjnym. Badaczki zakładają, że kultura organizacyjna stanowi kontekst stanowiący wyjście dla interpretacji tożsamości organizacyjnej⁵⁰³. Model ma charakter sprzężenia zwrotnego, w którym poszczególne jego elementy wzajemnie na siebie wpływają. W opisywanej koncepcji występu-

⁵⁰¹ M. Rzemieniak, *Modele zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Marketing i Zarządzanie” 2014, nr 34, ss. 307–317.

⁵⁰² E. Kolasińska, *Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 338, ss. 107–117.

⁵⁰³ A. Figiel, *Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa – próba zdefiniowania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 662(74), s. 90.

je wyraźne zróżnicowanie kultury, tożsamości i wizerunku organizacji. Jednocześnie widoczna jest ich wzajemna zależność od siebie i nierozzerwalność. „Tożsamość organizacyjna nie jest ani całkowicie uwarunkowana kulturowo, ani w pełni wynikająca z wizerunku organizacji, jest raczej tworzona przez współzależność tych dwóch sfer”⁵⁰⁴. Przenikanie się kultury organizacyjnej, tożsamości i wizerunku jest widoczne i znajduje odzwierciedlenie w czterech procesach interpretacji dokonujących się pomiędzy tymi sferami. Odzwierciedlanie (*mirroring*) obrazów organizacji tworzonych przez innych stanowi o jej tożsamości. Proces zakorzeniania się (*reflecting*) tożsamości osadzonej w kulturze organizacyjnej wywiera znaczący wpływ na kształtowanie się wartości, norm i wzorów kulturowych organizacji. Prowadzi to w efekcie do wyrażania (*expressing*) kultury organizacyjnej przez tożsamość. Można uznać, iż kultura organizacyjna jest znana, a jej sposób upowszechniania odbywa się przez wyrażone sformułowania tożsamości oparte na kulturze. Z kolei tożsamość wywiera wrażenie (*impressing*) na innych poprzez wpływ na wizerunek⁵⁰⁵. Tożsamość organizacyjna łączy się z wizerunkiem, ponieważ tożsamość związana jest z wywieraniem wrażenia na innych, publiczności, odbiorcach. Wizerunek ma więc aspekt *public relations*, marketingowy, jego interpretacja zakłada elementy postrzegania zewnętrznego organizacji. Ma to bezpośredni związek z tożsamością, która odpowiada na pytanie, kim jesteśmy i z czym się identyfikujemy jako członkowie zespołu. Stanowi korzenie tego, co chcemy pokazywać na zewnątrz. Wizerunek jest pozytywną stroną naszej ekspresji. Jest to jakby „tożsamość na pokaz”. Wizerunek, tak jak miało to miejsce w „jaźni odzwierciedlonej” J.H. Meada, oddziałuje zwrotnie na tożsamość. To, jak jesteśmy postrzegani, opisywani przez innych, jak organizacja jest widziana, na przykład poprzez swoją misję, która stanowi element wizerunku, nazwę firmy, logo, percepcja, interpretacja przez tych, którzy są na zewnątrz procesu, oddziałuje na tożsamość wewnętrzną, kształtuje ją. Jeśli jesteśmy postrzegani jako firma odpowiedzialna społecznie, która przyczynia się do pomnażania dobra wspólnego, to pozytywny odbiór wizerunkowy kształtuje również tożsamość ludzi tworzących zespół, którzy są bardziej dumni ze swojej pracy. Podobny związek rysuje się w odniesieniu do relacji między tożsamością a kulturą organizacyjną. Tożsamość zakorzenienia się w kul-

⁵⁰⁴ M.J. Hatch, M.S. Schultz, *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations* [w:] *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford 2000, ss. 24–25.

⁵⁰⁵ Eidem, *The Dynamics of Organisational Identity* [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 379.

turze organizacyjnej, której rdzeń stanowią wartości, normy, wzorce kulturowe i pozostałe elementy kultury. Kultura jest metaforą rdzeniową, z którą powiązana jest tożsamość. Jeśli stawiamy pytanie Alberta i Whettena, kim jesteśmy jako członkowie organizacji, to odpowiedź daje informacje o określonych wartościach i zachowaniach przynależnych tej organizacji, co stanowi opis kultury organizacyjnej. Tożsamość wyraża również zrozumienie kultury, ponieważ tożsamość jest odczytywana przez uczestników danej organizacji, kultury.

Inny model, obrazujący współzależność pomiędzy tożsamością, kulturą i reputacją organizacyjną stworzyła Helen Stuart. Opisuje w nim kulturę organizacyjną, przyjmując, że nie stanowi ona elementu, ale kontekst dla całego procesu. Jest zespołem wartości, przekonań wspólnych założeń wyznawanych przez wszystkich pracowników. Wykorzystana została tu koncepcja kultury organizacyjnej G.R. Dowlinga, która opisuje przekonania pracowników i wyjaśnia, dlaczego organizacja zachowuje się w określony sposób⁵⁰⁶. Reputacja organizacyjna została dodana do zarządzania tożsamością organizacyjną jako kolejny etap związany z wizerunkiem i wpływający na wyniki oraz konkurencyjność firmy. Osobowość organizacyjna zawiera filozofię, podstawowe wartości, a także misję organizacji. Tożsamość organizacyjna opiera się na sposobie wyrażania osobowości organizacyjnej przy wykorzystaniu przyjętej strategii organizacyjnej. Strategia obejmuje wizję zarządzających co do aktualnego i przyszłego jej funkcjonowania, wytwarzane produkty, oferowane usługi, a także strukturę firmy. Zarządzanie i komunikacja wewnątrz organizacji wynikają bezpośrednio z tożsamości, na którą składają się zachowania zatrudnionych pracowników, kierowników i zarządu. Marketing został wykorzystany do przełożenia rzeczywistej tożsamości na wizerunek organizacyjny różnych grup interesariuszy. Przełożenie tożsamości organizacyjnej na wizerunek organizacyjny stanowi istotny element działania przedsiębiorstwa. Mikro- i makroekonomiczne otoczenie wywiera znaczący wpływ na każdym etapie zarządzania tożsamością organizacyjną⁵⁰⁷.

Model A. Zarębskiej dotyczy identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie. Łączy on tożsamość i kulturę organizacyjną, opisując je jako najważniejsze zmienne w organizacji. Model obejmuje pięć poziomów graficznie ułożonych w symbol trójkąta, z których każdy jest zależny od pozostałych. Wierzchołek, szczyt piramidy o największym oddziaływaniu na organizację, zajmuje po-

⁵⁰⁶ G.R. Dowling, *Developing Your Image Into a Corporate Asset*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 2, ss. 101–109.

⁵⁰⁷ J. Berniak-Woźny, op. cit., ss. 9–10.

ziom tożsamości doskonałej, na którą składają się działania związane z zarządzaniem *corporate identity*. Można ją przedstawić za pomocą elementów składowych: tożsamości rzeczywistej, pożądaney, przekazywanej i postrzeganej. Tożsamość rzeczywista związana jest z rolą, jaką organizacja odgrywa w środowisku. Dąży ona do tożsamości pożądaney, która odzwierciedla wizję organizacji. Elementem scalającym obie powyżej opisane tożsamości jest misja. W procesie aspiracji do tożsamości pożądaney, poprzez tożsamość przekazywaną i postrzeganą organizacja komunikuje otoczeniu, czym jest. Poniżej niego znajduje się poziom wartości odnoszący się do kultury organizacyjnej, jej podstawowych założeń, norm i tematów tabu. Trzeci poziom stanowią przekonania poszczególnych pracowników i organizacja jako całość, które stanowią system motywacji. Czwarty poziom zajmują umiejętności i kompetencje, kształtowanie ich i zarządzania nimi. Wszystkie wyżej wymienione poziomy wpływają na zachowania organizacyjne, strategię działania, sposób komunikowania się tożsamości organizacyjnej w otoczeniu. Piąty, ostatni poziom zajmuje środowisko, w którym obserwowane są określone efekty w postaci pozycji konkurencyjnej, stopnia dojrzałości produktów i usług, relacji z otoczeniem⁵⁰⁸.

Przedstawione modele obrazują związki, jakie zachodzą między tożsamością organizacyjną i kulturą organizacyjną, także w połączeniu z innymi cechami organizacji, do których można zaliczyć wizerunek. Pojęcia te wzajemnie się przenikają, pozwalając spojrzeć na organizację wieloaspektowo, a opisane powiązania stanowią punkt wyjścia dla dalszych rozważań nad specyfiką tożsamości szkoły naukowej.

3.4. Tożsamość i kultura organizacyjna szkoły naukowej

Tożsamość szkoły naukowej jest nierozdzielnie związana z tożsamością nauki, ponieważ to nauka stanowi dla niej wartość nadrzędną. W literaturze przedmiotu szeroko dyskutowana jest tożsamość nauki, która według M. Trockiego może być definiowana jako świadomość wspólnotowości, obejmująca system wartości, indywidualnych postaw, sposobów działania i celów, które stanowią o jedności środowiska naukowego. W ten sposób można postrzegać tożsamość wewnętrzną organizacji naukowej, skupionej na wspólnej tematyce badawczej realizującą spójną działalność. Jej rolą jest integracja naukowców ze środowiskiem. W odróżnieniu od niej koegzystuje tożsamość zewnętrzna, która realizuje poczucie odrębności w odniesie-

⁵⁰⁸ A. Zarębska, op. cit., ss. 12–14.

niu do obcych środowisk naukowych. Podstawowymi pojęciami, w ramach których funkcjonuje nauka, są trzy aspekty jej pojmowania: rezultatowy, funkcjonalny i instytucjonalny. Opisując kontekst rezultatowy, nazywany inaczej badawczym czy poznawczym, naukę można zdefiniować jako skończony efekt działań poznawczych, uzyskanych w procesie badawczym. Należy do niego system uzasadnionych hipotez i twierdzeń podlegających poznaniu naukowemu, rozumiany według najlepszej i najbardziej aktualnej wiedzy. Podążając za Tadeuszem Kotarbińskim, można przyjąć, że wiedza to „kompleks prawd poznanych”⁵⁰⁹. W jego zakresie znajdują się przedmiot badań, ich metodologia, a także sposób popularyzacji – publikacje naukowe (dzieła, artykuły w czasopismach naukowych i fachowych). W aspekcie funkcjonalnym, nazywanym inaczej czynnościowym, naukę postrzegamy jako wyspecjalizowaną działalność zmierzającą do poznania i zrozumienia rzeczywistości, której dewizą jest obowiązek wykorzystywania i przekazywania wiedzy innym. Takie pojmowanie tożsamości nauki jest zróżnicowane ze względu na dyscyplinę naukową, rodzaj prowadzonych badań, a nawet tryb zdobywania stopni i tytułów naukowych oraz realizację kształcenia dyplomowego i podyplomowego studentów. W kontekście instytucjonalnym pod pojęciem nauki postrzegamy działalność wszelkiego rodzaju instytucji naukowych⁵¹⁰. Działają one w oparciu o klasyfikację dziedzin i dyscyplin naukowych. Tak powstawały i powstają: uczelnie – uniwersytety, politechniki, akademie medyczne, akademie sztuk pięknych, akademie muzyczne, akademie wychowania fizycznego, ale także jednostki badawcze, wydziały, instytuty, katedry czy zakłady⁵¹¹.

Najczęściej stosowanym podziałem nauki jest klasyfikacja trzypoziomowa, obejmująca: dziedzinę, dyscyplinę nauki i specjalność naukową. Dziedzina nauki to charakterystyczny dla niej system wiedzy, na który składają się wspólne prawa, teorie i metody, wykorzystywane do tworzenia wiedzy. Dyscyplina nauki wykorzystuje do rozstrzygania poszczególnych problemów naukowych i powiększania wiedzy uszczegółowione teorie i metody w zakresie dziedziny, do której należy. Specjalność naukowa jest skoncentrowana na badaniu konkretnych obiektów, układów i umożliwia projektowanie metodami naukowymi dostępnymi dla danej dyscypliny. Może ona być częścią jednej dyscypliny, ale może także należeć do kilku dyscyplin⁵¹². W Pol-

⁵⁰⁹ T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1986, s. 291.

⁵¹⁰ M. Trocki, *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, ss. 7–18.

⁵¹¹ M. Gorynia, *Współczesne nauki ekonomiczne: tożsamość, ewolucja, klasyfikacje*, „Ekonomista” 2018, nr 5, ss. 497–522.

⁵¹² S. Pabis, M. Jaros, *O klasyfikacji nauk*, „Forum Akademickie” 2009, nr 2, ss. 22–24.

sce funkcjonowała klasyfikacja wprowadzona przez Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych. Wyróżniono w niej dziesięć obszarów nauki: nauki humanistyczne, nauki społeczne, nauki ścisłe, nauki przyrodnicze, nauki techniczne, nauki rolnicze, nauki leśne i weterynaryjne, nauki medyczne i nauki o zdrowiu oraz nauki o kulturze fizycznej, nauki o sztuce⁵¹³. W ujęciu międzynarodowym w 2004 r. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD dokonała podziału nauki na sześć dziedzin: nauki przyrodnicze, nauki inżynieryjne i techniczne, nauki medyczne i nauki o zdrowiu, nauki rolnicze, nauki społeczne oraz nauki humanistyczne. Nauki ekonomiczne należą tu także do nauk społecznych i wyróżnia się w nich dwie dyscypliny: ekonomia i biznes z subdyscyplinami: ekonomia, ekonometria, stosunki przemysłowe oraz biznes i zarządzanie oraz geografia społeczna i gospodarcza, obejmująca: nauki o środowisku, geografę kulturową i gospodarczą, urbanistykę i transport⁵¹⁴.

Dziedzina nauk ekonomicznych należała do obszaru nauk społecznych. Zostały w niej wyróżnione cztery dyscypliny: ekonomia, finanse, nauki o zarządzaniu i towaroznawstwo. W ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu wyróżniono 21 subdyscyplin: zarządzanie strategiczne, przedsiębiorczość, zarządzanie projektami, zarządzanie wiedzą i informacją, zarządzanie procesami, zarządzanie jakością, wspomaganie decyzji menedżerskich, zachowania organizacyjne, zarządzanie innowacjami, zarządzanie logistyką, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingiem, zarządzanie produkcją i technologią, zarządzanie finansami przedsiębiorstw, zarządzanie wartościami niematerialnymi, zarządzanie usługami, zarządzanie organizacjami gospodarczymi, zarządzanie publiczne, teorię organizacji i zarządzania, metodologię nauk o zarządzaniu oraz studia krytyczne w naukach o zarządzaniu⁵¹⁵.

Dyscypliny naukowe często są ze sobą powiązane, zarówno w obrębie tej samej dziedziny, jak i w zakresie innych obszarów nauki. Pomiędzy poszczególnymi dyscyplinami naukowymi mogą zaistnieć trzy rodzaje relacji: interdyscyplinarność,

⁵¹³ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz. U. z 2011 r. Nr 179, poz. 1065).

⁵¹⁴ Wykaz dziedzin nauki i technik według klasyfikacji OECD 2004.

⁵¹⁵ S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), ss. 37–49.

multidyscyplinarność i transdyscyplinarność⁵¹⁶. Przy tym niektórzy badacze uważają wszystkie te powiązania jako tożsame, nie definiując ich pojedynczo⁵¹⁷. Według słownikowej definicji interdyscyplinarność to interakcja pomiędzy dwiema lub większą ilością dyscyplin. Może ona dotyczyć wymiany idei, integracji wzajemnej w zakresie postrzegania pojęć, metodologii, procedur, terminologii oraz organizacji badań i dydaktyki. Za interdyscyplinarną grupę badawczą uznać można zespół osób wykształconych w różnych dyscyplinach, który poprzez komunikację pracuje nad wspólnym problemem badawczym⁵¹⁸. Za Jerzym Axerem przyjąć należy, że wyznacznikiem interdyscyplinarności jest możliwość funkcjonowania grup złożonych z naukowców w różnym wieku, o rozmaitych kompetencjach i poglądach, ale podejmujących wspólne problemy badawcze zarówno w zakresie badań, jak i dydaktyki. Jej sukces zależy od stopnia wewnętrznego zróżnicowania i intensywności zespołowego współdziałania⁵¹⁹. Według Joanny Kurczewskiej do podstaw interdyscyplinarności sięga się w określonych celach, aby sprostać złożoności poszukiwań naukowych oraz opisać kwestie z pogranicza kilku dziedzin naukowych lub rozwiązać konkretny problem, który nie został jeszcze zgłębiony przez badaczy żadnej dyscypliny. Potrzebę odwoływania się do niego zauważamy także wtedy, gdy poszukujemy nowych warunków dla jedności wiedzy⁵²⁰. Multidyscyplinarność natomiast, w sposobie definiowania W. Gagatka, zakłada wzajemną zależność dwóch lub więcej dyscyplin naukowych, natomiast transdyscyplinarność oznacza nie tylko komunikację pomiędzy badaczami kilku dziedzin, ale przede wszystkim wychodzenie w tematyce badań

⁵¹⁶ M. Gorynia, *Nauki ekonomiczne a postulat interdyscyplinarności* [w:] *Ekonomia i środowisko*, red. S. Czaja, A. Graczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.

⁵¹⁷ J. Nowak-Far, *Multidyscyplinarność w metodologii nauk ekonomicznych stosowanej do analizy i opisu procesów integracji europejskiej* [w:] *Studia europejskie. Wyzwania interdyscyplinarności*, red. J. Czaputowicz, Uniwersytet Warszawski, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Warszawa 2014, s. 106.

⁵¹⁸ E. Miska-Mazgajczyk, *Nauczanie interdyscyplinarne*, skrypt, Projekt „Twórcza szkoła dla twórczego ucznia” współfinansowany jest przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Beneficjent projektu – Gmina Wilczyn 2013, s. 4.

⁵¹⁹ J. Axer, *Interdyscyplinarność i międzydziedzinowość w interesie środowiska akademickiego i otoczenia społecznego uniwersytetu*, „Pauza Akademicka” 2018, nr 427, s. 2.

⁵²⁰ J. Kurczewska, *Wariacje na temat interdyscyplinarności* [w:] *Oceny nauki*, red. S. Biliński, Polska Akademia Umiejętności, Debaty PAU, Kraków 2014, ss. 80–83.

poza ich charakterystyczne domeny⁵²¹. Według M. Gorynia interdyscyplinarność można rozumieć na cztery sposoby. Pierwszy obejmuje możliwość wspomożenia badań prowadzonych w danej dyscyplinie przez badaczy dyscyplin innego obszaru nauki. Przykładem może tu być ekologia organizacji, która skupia badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu i biologów. Zainteresowania badawcze ekologów organizacji koncentrują się na dynamice mechanizmów ewolucji w kontekście powiązań pomiędzy organizacją a otoczeniem. Populacja jest tu definiowana jako zbiór podmiotów o takich samych cechach, zaś dynamikę zmian tłumaczy się przez procesy ewolucyjne, obejmujące różnicowanie, selekcję i retencję. Otoczenie wybiera te organizacje, które są najlepiej dostosowane do uwarunkowań, zewnętrznych, a populacja podlega selekcji dokonywanej przez otoczenie⁵²². Podobnie podejmowane są próby urzeczywistnienia wspólnych działań w zakresie pedagogiki i medycyny, na przykład w szerokim obszarze edukacji zdrowotnej. Do jej podstawowych zadań należy podniesienie świadomości społecznej w zakresie prewencji zachorowań, na przykład na choroby nowotworowe, co przekłada się bezpośrednio na poprawę kondycji zdrowotnej społeczeństwa. Konsekwencją współpracy staje się wówczas powstanie nowych profesji: edukator zdrowia, promotor zdrowia⁵²³. Drugi obszar interdyscyplinarności może zakładać, że prowadzone w danej dyscyplinie badania odwołują się do innych obszarów nauki. Za przykład mogą tu posłużyć naukowcy skupieni wokół tematyki finansów behawioralnych, stanowiących połączenie pomiędzy psychologią, zarządzaniem, ekonomią i finansami. Tematyka badawcza obejmuje tu analizę indywidualnych zachowań inwestorów w trakcie podejmowania konkretnych decyzji inwestycyjnych. Apogeum zainteresowania tą tematyką przyniosło przyznanie w 2002 r. Nagrody Nobla za prace z zakresu ekonomii dwóm psychologom: Danielowi Kahnemanowi i Amosowi Tversky'emu⁵²⁴, a właściwie tylko pierwszemu z nich, bo drugi z badaczy nie dożył czasu przyznania nagrody, umierając na raka w 1996 r. Model Kahnemana i Tversky'ego pozwala na wyjaśnienie zachowań konsumentów, a nawet specjalistów, w tym lekarzy stawiających diagnozę czy właśnie

⁵²¹ W. Gagatęk, *Dyscyplinarna analiza czy interdyscyplinarna synteza. Uwagi o europeistyce jako kierunku studiów uniwersyteckich* [w:] *Studia europejskie. Wyzwania interdyscyplinarności*, red. J. Czaputowicz, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014, ss. 336–338.

⁵²² S. Stańczyk, *Sieć w języku ekologów organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176), ss. 27–32.

⁵²³ D. Wolska-Prylińska, *Współdziałanie w obszarze profesji społecznych i medycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 8.

⁵²⁴ M. Czerwonka, B. Gorlewski, *Finanse behawioralne. Zachowania inwestorów i rynku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 3.

inwestorów giełdowych. Opisuje on zachowania ludzi w sytuacjach ryzyka, niezgodnych z ekonomicznie rozumianą racjonalnością⁵²⁵. Za trzecią domenę interdyscyplinarności można uznać obszar, w którym prowadzone w danej dyscyplinie badania odwołują się do innych dyscyplin z tej samej dziedziny. Przykładem może być tutaj wspólna tematyka badań podejmowana w ramach nauk medycznych pomiędzy medycyną a zdrowiem publicznym. Zdrowie publiczne jest nauką zajmującą się syntezą oddziaływania systemów zdrowotnych, zarządzania zasobami ludzkimi i świadomością społeczną w celu uzyskania holistycznego podejścia do zdrowia i choroby wraz z opisem ich czynników ryzyka. W definicji R. Westerlinga jest ono opisywane w postaci różnych form nadzoru nad zdrowiem społeczeństwa wraz z prowadzeniem planowania i uczestniczenia w programach profilaktycznych, ich oceną, promocją zdrowia i podejmowaniem problematyki organizacji opieki zdrowotnej⁵²⁶. Badania podejmowane przez naukowców skupionych wokół zdrowia publicznego pozostają też w kręgu zainteresowań medycyny społecznej, zapobiegawczej, medycyny pracy, a także wielu specjalności lekarskich zarówno podstawowych, jak i szczegółowych. W czwartym obszarze interdyscyplinarności można zapisać badania prowadzone w danej subdyscyplinie, do których nawiązują te z innej subdyscypliny, jednak obie pozostają wyszczególnione w tej samej dyscyplinie. Przykładem współdziałania mogą tu być badania prowadzone razem przez szereg specjalności lekarskich. Powodem współdziałania jest tu wówczas tożsamy problem, na przykład jednostka chorobowa, jej poznanie, etiopatogeneza, diagnostyka i leczenie. Trzeba tu wziąć pod uwagę konieczność rozwiązywania problemu, który narzuca naukowcom i lekarzom holistyczne spojrzenie na człowieka będące wyzwaniem współczesnej medycyny. W ostatnim czasie sens i mechanizm tej współpracy poznaliśmy wszyscy w trakcie pandemii Covid-19 wywołanej przez zakażenie wirusem SARS-CoV-2. Życie milionów ludzi zawdzięczamy ścisłej współpracy lekarzy różnych specjalności: zakaźników, internistów, pulmonologów, anestezjologów, nefrologów, otorynolaryngologów, kardiologów etc. W tej sytuacji kwestia interdyscyplinarności pojawiła się także na innych poziomach rozpatrywania. Od chwili wybuchu epidemii na całym świecie nie ustawały wysiłki skoncentrowane na opracowaniu szczepionki przeciwko wirusowi. Dzięki wielodziedzinowemu współuczestnictwu w pracach naukowców z różnych obszarów badawczych i najdalej położonych zakątków świata: wi-

⁵²⁵ B. Dzik, *Daniel Kahneman i Amos Tversky*, „Decyzje” 2004, nr 1, ss. 129–132.

⁵²⁶ L. Wdowiak, L. Kapka, *Samoleczenie a zdrowie publiczne*, Wydawnictwo Instytutu Sobieskiego, Warszawa 2012, s. 17.

rusologów, lekarzy, inżynierów genetycznych, farmaceutów, ekonomistów, a nawet polityków, mamy dziś szansę na pokonanie pandemii i powrót do normalności.

Tożsamość szkoły naukowej ma również charakter instytucjonalny, a nie tylko dyscyplinarny. Są one najczęściej częścią ośrodków naukowych, katedr, klinik, instytutów badawczych, uniwersytetów i tak jak i one podlegają wpływowi czynników zewnętrznych. Tak stało się w Polsce w związku z reformami nauki. Tożsamość nauki ma swój wymiar międzynarodowy związany z aspektami poznawczymi, ale ma też wymiar krajowy, wiążący się z politykami publicznymi prowadzonymi w odniesieniu do danej dyscypliny naukowej. Ma to znaczenie dla tożsamości grupowej uczonych, którzy działają w obrębie konkretnego środowiska naukowego, akademickiego i utożsamiają się ze sobą na skalę krajową, jak i międzynarodową. Ilustracją zmian, które dokonują się w politykach publicznych i mają wpływ na tożsamość nauki, są w Polsce reformy minister Kudryckiej i ministra Gowina. Nastąpiło dowartościowanie umiędzynarodowienia nauki, przeciwdziałające zamknięciu ośrodków krajowych, premiowanie współpracy międzynarodowej, także o charakterze międzydyscyplinarnym i międzyośrodkowym, co jest związane z systemem ewaluacji oraz punktacji publikacji naukowych. Osiągnięcia w danej dyscyplinie konkretnej uczelni bezpośrednio przekładają się na przyznawanie uprawnień naukowych do nadawania stopni naukowych.

Według M. Kwieka w świecie naukowym współlistnieją dzisiaj dwa sposoby myślenia o funkcjonowaniu uniwersytetów publicznych, a co za tym idzie, działających w ich obrębie szkół naukowych. Pierwszy z nich, wspierany przez idee Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*), opiera się globalnym spojrzeniu na instytucje akademickie, które stopniowo stają się dobrze zarządzanymi organizacjami o konkretnych strategiach i zdefiniowanych misjach. Drugi funkcjonuje w tradycyjnym ujęciu akademickim, z głęboko zakorzenionymi wartościami, hierarchią naukowców zgromadzonych w strukturach uczelnianych. Największym wyzwaniem współczesnych szkół stało się wkroczenie do polityki naukowej międzynarodowych danych porównawczych, rankingów uniwersyteckich, na czele z rankingiem szanghajskim. Spowodowało to nowy podział dyscyplin naukowych, zmieniło wymagania dotyczące stopni naukowych i warunki pracy naukowców⁵²⁷. Doszło zatem do ewolucji w zakresie dyscyplin naukowych w Polsce, które przyniosła uchwalona 1 października 2018 r. Konstytucja dla nauki – ustawa 2.0. Zastąpiła ona cztery dotych-

⁵²⁷ M. Kwiek, *Ustawa 2.0 a mierzalność i porównywalność osiągnięć naukowych*, „NAUKA” 2018, nr 1, ss. 65–86.

czasowe ustawy: prawo o szkolnictwie wyższym, ustawę o zasadach finansowania nauki, ustawę o stopniach i tytule naukowym, a także ustawę o kredytach i pożyczkach studenckich. Zreformowała też podział uczelni, klasyfikując je na akademickie i zawodowe. Pretendując do pierwszej grupy, szkoła musi uzyskać kategorię naukową A+, A lub B+ w co najmniej 1 dyscyplinie. Uczelniami zawodowymi są pozostałe uczelnie, które prowadzą kształcenie uwzględniające potrzeby społeczno-gospodarcze. Mogą one prowadzić kształcenie na studiach o profilu praktycznym. Jedno z najważniejszych rozporządzeń ustawy dotyczy dziedzin nauki, dyscyplin naukowych i dyscyplin artystycznych. Nowe przepisy wyodrębniają osiem dziedzin, czterdzieści cztery dyscypliny naukowe i trzy artystyczne. W nowym podziale funkcjonują dziedziny: nauk humanistycznych, nauk inżynieryjno-technicznych, nauk medycznych i nauk o zdrowiu, nauk rolniczych, nauk społecznych, nauk ścisłych i przyrodniczych, nauk teologicznych oraz dziedzina sztuki. W dziedzinie nauk humanistycznych wyodrębniono: archeologię, filozofię, historię, językoznawstwo, literaturoznawstwo, nauki o kulturze i religii, nauki o sztuce. W dziedzinie nauk inżynieryjno-technicznych natomiast wskazano: architekturę i urbanistykę, automatykę, elektronikę i elektrotechnikę, następnie informatykę techniczną i telekomunikację, inżynierię biomedyczną, inżynierię chemiczną, inżynierię lądową i transport, inżynierię materiałową, inżynierię mechaniczną, inżynierię środowiska, górnictwo i energetykę. W dziedzinie nauk medycznych i nauk o zdrowiu zaś nauki farmaceutyczne, nauki medyczne, nauki o kulturze fizycznej oraz nauki o zdrowiu. Dziedzina nauk rolniczych została podzielona na dyscypliny: nauki leśne, rolnictwo i ogrodnictwo, technologia żywności i żywienia, weterynaria, zootechnika i rybactwo. W dziedzinie nauk społecznych wyróżniono: ekonomię i finanse, geografę społeczno-ekonomiczną i gospodarkę przestrzenną, nauki o bezpieczeństwie, nauki o komunikacji społecznej i mediach, nauki o polityce i administracji, nauki o zarządzaniu i jakości, nauki prawne, nauki socjologiczne, pedagogikę, prawo kanoniczne oraz psychologię. W dziedzinie nauk ścisłych i przyrodniczych funkcjonują: astronomia, informatyka, matematyka, nauki biologiczne, nauki chemiczne, nauki fizyczne, nauki o Ziemi i środowisku. Wyodrębniono też dziedzinę nauk teologicznych oraz dziedzinę sztuki, w skład której weszły sztuki filmowe i teatralne, sztuki muzyczne oraz sztuki plastyczne i konserwacja dzieł sztuki⁵²⁸.

⁵²⁸ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1818).

Tożsamość organizacyjna szkoły naukowej może zostać opisana jako odpowiedź na pytanie, kim jesteśmy jako członkowie danej szkoły naukowej. Odpowiedź stanowi fakt, że wyznajemy wspólnotę, jeśli chodzi o podstawy poznawcze, paradygmaty, metody, podstawowe definicje, sposób uprawiania nauki, krytyczny stosunek wobec innych szkół czy stanowisk. Daje nam to poczucie własnej odrębności. Tworzymy określone środowisko funkcjonujące na jakimś poziomie integracji społecznej. Mamy poczucie, że stanowimy grupę społeczną i wspólnotę ludzi. Tożsamość szkoły naukowej nie zawsze może być, od początku jej działania, w pełni wykrystalizowana, nie zawsze jest uświadamiana. Dopiero odpowiedź na postawione sobie pytanie – kim jesteśmy jako badacze – daje możliwość utożsamiania się z nią. Kultura organizacyjna szkół naukowych obejmująca wszystkie elementy składowe, modele, klasyfikacje, jest powiązana z tożsamością, umacnia ją. Wizerunek obejmujący sposób postrzegania jednostki na zewnątrz, przez innych, interpretowany może być także jako istota szkoły naukowej. Tu należałoby postawić pytanie przedstawicielom innych szkół naukowych, ośrodków badawczych, środowiska naukowego, uczonym z innych dyscyplin, nawet działającym w obrębie tej samej uczelni. Odpowiedź zewnętrzna o rozpoznawalności ośrodka umacnia więzi wewnątrz niego samego i jest dowodem trwania danej szkoły naukowej.

Zarządzanie tożsamością szkoły naukowej w swoim szerokim dyskursie jest także związane z kulturą organizacyjną. Większość definicji, typologii i modeli pokazuje tożsamość organizacyjną w relacji z kulturą organizacyjną. Szkoły naukowe często mogą być także traktowane bardziej w znaczeniu formalnym, jako ośrodki naukowe powiązane z instytucjami akademickimi, badawczymi i wdrożeniowymi, nie mające wyraźnej identyfikacji jako szkoła naukowa i nieposiadające silnej tożsamości organizacyjnej. Proces wyodrębniania się postępuje w nich i przechodzą one ewolucję od ośrodka naukowego do szkoły naukowej. Fenomen genezy i funkcjonowania, a także uznawania wspólnoty uczonych za szkołę naukową, dokonuje się na podstawie wspomnianych wcześniej siedmiu czynników: historii, czasu, miejsca, samoświadomości, rdzenia ideowego i metodologicznego oraz światopoglądów. Podstawową tożsamości szkoły stanowi relacja mistrz–uczeń. Mistrz, który zazwyczaj jest twórcą szkoły ma nietuzinkową osobowość, autorytet naukowy, zdolności organizacyjne, twórcze oddziaływanie ludzi. Szkoła powstaje i zanika w określonym czasie i miejscu skupiając ludzi o odpowiednim typie myślenia. Członkowie szkoły mają poczucie wspólnej tożsamości zbiorowej, jedności i poczucie odrębności w stosunku do przedstawicieli innych orientacji w danej dyscyplinie. Wpływa to mobilizując na podejmowanie wspólnych zadań badawczych i organizacyjnych. Dbają o wi-

zerunek szkoły, uzasadniając go przekonaniem o wartości i ważności istnienia swojej grupy w życiu naukowym. Podzielają wspólny rdzeń ideowy, mają też wspólne założenia metodologiczne, akceptują kryteria oceny przyjęte w danej społeczności naukowej. Integrują się, działając w atmosferze wzajemnej życzliwości, co sprzyja utożsamieniu jednostek z grupą. Ludzie, będący częścią szkoły naukowej, samodefiniują się jako części wspólnoty naukowej⁵²⁹. Tak opisana tożsamość szkoły naukowej wynikająca z jednej strony z tożsamości jednostki, z drugiej z jej poczucia przynależności do tożsamości zbiorowej, stanowi podstawę jej funkcjonowania i trwania.

⁵²⁹ Z. Muszyński, op. cit.

Rozdział IV

Studia przypadków szkół naukowych otorynolaryngologicznych

*Warto znać to, co starożytne, nie dlatego, by zmieniać to, co nowe, lecz, aby dobry z nowego uczynić pożytek*⁵³⁰.

Charles-Louis de Secondat de Montesquieu

4.1. Metodyka badań

Metoda badań oparta jest na wielokrotnych studiach przypadku czterech polskich szkół naukowych z zakresu otorynolaryngologii. Analiza przeprowadzona została przede wszystkim pod kątem kryterium tożsamości i kultury organizacyjnej. Tożsamość i kultura organizacyjna zostały rozbite na szereg osi analizy, które są spójne z wcześniejszymi rozdziałami o charakterze teoretycznym.

Zastosowano metodykę badań jakościowych opierającą się na pluralizmie metodologicznym, zakładając gotowość do przyjmowania otwartego stanowiska poznawczego oraz triangulacji metodologicznej uzupełniających się, komplementarnych metodyk badawczych. Do zastosowanych metod badawczych należy autoetnografia, opierająca się na wieloletniej ukrytej obserwacji uczestniczącej przeprowadzonej z perspektywy *insidera*, wywiad pogłębiony oraz zbieranie dokumentacji

⁵³⁰ C. Montesquieu, *Myśli*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985, s. 106.

dotyczącej opisu działalności naukowej, kronik, materiałów konferencyjnych, notek biograficznych. Te trzy techniki badawcze składają się na studia przypadków. Na każde ze studiów składają się trzy części:

1. Część strukturalna związana z powstaniem szkoły naukowej;
2. Rozwój szkoły naukowej;
3. Tożsamość i kultura organizacyjna szkoły naukowej.

4.2. Otorynolaryngologia jako specjalność medyczna

Otorynolaryngologia (Chirurgia Głowy i Szyi) to dział medycyny zajmujący się rozpoznawaniem i leczeniem chorób nosa, gardła i krtani oraz uszu⁵³¹, który jako odrębna specjalność lekarska wydzielił się z chirurgii i interny, a zwłaszcza z ftyzjatrii pod koniec XIX w.⁵³². Początki współczesnej otolaryngologii datują się na rok 1821, w którym została opublikowana praca Jeana Marie Itarda (1773–1838), lekarza zakładu dla głuchoniemych w Paryżu, o chorobach uszu: „*Traité des maladies de l'oreille et de l'audition*”⁵³³. W 1878 r. austriacki otiatra Adam Politzer (1835–1920) opublikował pierwszy „Podręcznik otolaryngologii”, w którym stworzył podwaliny dla edukacji w tej dziedzinie medycyny⁵³⁴. W XIX w. głównymi ośrodkami europejskiej otolaryngologii były: Wiedeń, Berlin, Halle, Paryż, Bazylea, Bordeaux, Londyn, w których kształcono specjalistów z całej Europy, w tym z Polski. Pierwszy szpital o tym profilu założył w 1838 r. w Londynie Morell McKenzie⁵³⁵, a w roku 1873 podobną inicjatywę podjął Clinton Wagner w USA⁵³⁶. W 1870 r., za sprawą Leopolda Antona Dismasa Schröttera von Kristelli, na Uniwersytecie Wiedeńskim została utworzona pierwsza na świecie Klinika Laryngologiczna z Katedrą Laryngologii. Pierwsze Towarzystwo Otologiczne powstało w Ameryce w 1868 r., a w 1978 r. założone zostało Amerykańskie Towarzystwo Laryngologiczne. Pierwsze międzynarodowe Towarzystwo Otorynolaryngologów o nazwie Collegium O.R.L. Amicitiae sacrae – obecnie Colle-

⁵³¹ *Wielki Słownik Medyczny*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1996, s. 954.

⁵³² A. Kierzek, *Problem specjalizacji w otolaryngologii w końcu XIX i na początku XX wieku – udział lekarzy warszawskich*, „*Otolaryngologia Polska*” 2003, t. 57, nr 6, ss. 929–931.

⁵³³ W. Szumowski, *Historia medycyny filozoficznie ujęta. Historia medycyny*, Wydawnictwo Sanmedia, Warszawa 1994, s. 664.

⁵³⁴ M. Michalik (red.), *Kronika medycyny*, Wydawnictwo Kronika, Warszawa 1994, s. 303.

⁵³⁵ A. Kierzek, *Rozwój warszawskiej myśli otolaryngologicznej...*, op. cit., s. 8.

⁵³⁶ W. Brzeziński, *Chirurgia i specjalności zabiegowe w XIX–XX wieku* [w:] *Historia medycyny*, red. T. Brzezińskiego, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2000, s. 354.

gium Oto-Rhino-Laryngologicum Amicitiae Sacrum (CORLAS) – zostało powołane w 1926 r. Międzynarodowy zjazd laryngologiczny, który zapoczątkował spotkania specjalistów z całego świata, odbył się w Mediolanie w 1880 r. Uczestniczyło w nim 122 delegatów, brał w nim udział także profesor z Warszawy – Teodor Heryng⁵³⁷.

Ważność otolaryngologii jako dziedziny medycyny została zauważona na forum międzynarodowym. Z zakresu otolaryngologii zostały przyznane dwie nagrody Nobla. W 1914 r. austriacki lekarz pochodzenia węgierskiego Robert Bárány (1876–1936)⁵³⁸ otrzymał to prestiżowe wyróżnienie za badania reakcji narządu przedsionkowego pod wpływem pobudzenia kalorycznego i przyspieszeń kątowych, integracji z mózgiem oraz udziału otolitów w powstawaniu oczopląsu położeniowego⁵³⁹. W 1961 r. biofizyk amerykański pochodzenia węgierskiego – Georg von Békésy uzyskał tę nagrodę za odkrycia dotyczące percepcji dźwięku sformułowane w teorii hydrodynamicznej, według której długość fali biegnącej w ślimaku zależy od właściwości błony podstawnej. Swoją teorię badacz oparł na doświadczeniach prowadzonych na modelach i preparatach ucha⁵⁴⁰.

Za oficjalną datę narodzin otolaryngologii polskiej przyjmuje się rok 1879, w którym dr Przemysław Pieniążek (1850–1916) habilitował się w Wiedniu i rozpoczął pracę w Katedrze Laryngologii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Druga polska Katedra Laryngologii powstała na Uniwersytecie Lwowskim. Obie jednostki, współpracując z europejskimi katedrami i klinikami, w tym ze sławną Kliniką Wiedeńską, stały się wiodącymi w kraju ośrodkami i dały początek następnym⁵⁴¹. Rozwój dyscypliny postępował od drugiej połowy wieku XIX, pozwalając na osiągnięcie wysokiego poziomu diagnostyki i leczenia. W roku 1917 na ziemiach odpowiadających obszarowi Królestwa Polskiego na 12 000 000 mieszkańców przypadało 57 łóżek otolaryngologicznych (50 w Warszawie i 7 w szpitalach znajdujących się poza stolicą)⁵⁴². Od 1924 r. aż do wybuchu II wojny światowej wydawane było ogólnopolskie czasopismo otola-

⁵³⁷ A. Bruzgielewicz, E. Osuch-Wójcikiewicz, R. Bartoszewicz, M. Litwiniuk, K. Niemczyk, *Historia otorynolaryngologii*, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 2016, t. 5, nr 4, s. 50.

⁵³⁸ H. Schott, *Kronika medycyny*, Grupa Wydawnicza Bertelsmann Media, Horyzont, Warszawa 2002, s. 340.

⁵³⁹ B. Latkowski, *Zarys historii europejskiej otoneurologii* [w:] *Otoneurologia*, red. G. Janczewskiego, B. Latkowskiego, Wydawnictwo Bel Corp, Warszawa 1998, ss. 3–13.

⁵⁴⁰ G. Békésy, *Experiments of hearing*, Wydawnictwo McGraw-Hill, New York 1960.

⁵⁴¹ G. Janczewski, *Otolaryngologia w Polsce – przeszłość i przyszłość* [w:] *Otolaryngologia u schyłku XX wieku*, red. G. Janczewski, Wydawnictwo Via Medica, Gdańsk 2001, ss. 143–155.

⁵⁴² M. Hertz, *Sprawa oddziałów oto-laryngologicznych w szpitalach miejskich*, „Medyczna Kronika Lekarska” 1917, t. 52, nr 30, ss. 382–383.

ryngologiczne. Był to „Polski Przegląd Otolaryngologiczny”. W tym okresie jego redaktorami byli: Teofil Zalewski (1924), Ludwik Guranowski (1924–1926), Jan Szmurło (1926–1936), Alfred Laskiewicz (1936–1939)⁵⁴³.

Współczesna otorynolaryngologia to dziedzina medycyny skupiająca się na diagnostyce i leczeniu patologii w obrębie ucha, nosa, gardła, krtani oraz innych narządów głowy i szyi. Zajmuje się także chirurgią uszu, gruczołów ślinowych, języka, gardła, krtani, nosa i zatok przynosowych, w tym zabiegów endoskopowych, chirurgią szczęki, zabiegami endoskopowymi przełyku (ezofagoscopia), dolnych dróg oddechowych (tracheobronchoskopia) oraz chirurgią rekonstrukcyjną. W jej skład wchodzi liczne podspecjalności: onkologia laryngologiczna, chirurgia podstawy czaszki, otologia, rynologia, neurootologia oraz wastybulologia⁵⁴⁴.

W historii polskiej otorynolaryngologii zapisało się wiele ośrodków o charakterze leczniczym i edukacyjnym. Kilka z nich stworzyło rodzaj szkół naukowych, w których poza działalnością terapeutyczną i kształceniem nowych kadr lekarskich, szczególnie nacisk położono na badania naukowe. Katedry i kliniki uniwersyteckie stanowią kanwę tego specyficznego rodzaju instytucji koncentrujących się na świadczeniach diagnostycznych i leczniczych oraz kreowaniu wiedzy medycznej, w tym również stałym doskonaleniu pracowników. W jednostkach tych podstawową rolę odgrywają postacie autorytetów naukowych, którzy stanowią oparcie dla całej grupy badaczy pracujących pod ich kierunkiem i identyfikujących się z daną organizacją⁵⁴⁵.

4.3. Krakowska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa

Powstanie krakowskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

Miasto będące kolebką polskiej nauki jest pierwszym ośrodkiem naukowym w historii polskiej otolaryngologii. Narodziny krakowskiej szkoły otorynolaryngologii są związane z powstaniem w 1879 r. Kliniki Rynolaryngologicznej Collegium Medium Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Jej twórcą był Przemysław Wiktor Odrowąż-Pieniążek (1850–1916), który w 1869 r. rozpoczął studia medyczne na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Po ich ukończeniu w 1874 r. przez trzy lata praco-

⁵⁴³ Z. Szmaja, *Jubileusz 80-lecia naszego fachowego czasopisma – Polski Przegląd Otolaryngologiczny (1924–1939) – Otolaryngologia Polska (1924–2004)*, „Otolaryngologia Polska” 2004, t. 58, nr 1, ss. 7–9.

⁵⁴⁴ J. Cieszyńska, D. Tretiakow, J. Kuczkowski, B. Siebert, *Historia otolaryngologii na przestrzeni wieków*, „Forum Medycyny Rodzinnej” 2014, nr 8(5), s. 251.

⁵⁴⁵ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 403.

wał w Wiedniu, gdzie uczył się rynolaryngologii u najznakomitszych sław medycyny tego czasu: Leopolda Schroettera (1837–1908), Carla Stoercka (1832–1896) i Johanna Schnitzlera (1835–1893). W 1879 r. wrócił do Krakowa, gdzie otrzymał tytuł *veniam legendi* i został pierwszym na ziemiach polskich docentem chorób nosa, gardła i krtani. Również w 1879 r. otrzymał pozwolenie na prowadzenie wykładów z laryngologii i rynologii na Uniwersytecie Jagiellońskim. W 1879 r. P. Pieniążek opracował pierwszy oryginalny polski podręcznik „Laryngoskopia oraz choroby krtani i tchawicy”, za który otrzymał w 1881 r. nagrodę im. Tytusa Chałubińskiego⁵⁴⁶. W czerwcu 1884 r. po latach starań doprowadził do powstania Oddziału Laryngologicznego w pawilonie „czerwonej chirurgii” w Szpitalu św. Łazarza, gdzie zajmowała 10-łóżkowy oddział z własną salą operacyjną. W placówce nie tylko leczono, ale także prowadzono wykłady dla studentów. Na początku XX w. oddział zajął jednopiętrowy budynek zajmowany wcześniej przez oddział zakaźny. Rozbudowa Oddziału Laryngologicznego doprowadziła do jego przekształcenia w Klinikę Chorób Tchawicy, Gardła i Nosa Uniwersytetu Jagiellońskiego, którą profesor kierował do swej śmierci w 1916 r.⁵⁴⁷. Był autorem 42 prac naukowych dotyczących chorób tchawicy i krtani, laryngoskopii, sposobów udrażniania tchawicy w przypadkach jej zwężenia w twardej, występowania błon rzekomych, usuwania ciał obcych z dróg oddechowych, metod rozszczepiania krtani. Był też autorem rozdziału o leczeniu zwężeń dróg oddechowych, zamieszczonego w podręczniku „Handbuch der speziellen Chirurgie des Ohres und der oberen Luftwege” i opublikowanego w Würzburg w 1912 r., który stał się kanonem wiedzy dla pokoleń otorynolaryngologów. W 1884 r. wykonał pierwszą tracheobronchoskopię dolną i jako pierwszy lekarz na świecie wziernikował tchawicę i oskrzela u żywego człowieka. Osiągnął to dzięki zaprojektowanemu przez siebie w 1884 r. wziernikowi (tzw. lejek Pieniążka). Dopiero w 1894 r., czyli dziesięć lat później, zasady bezpośredniego oglądania krtani, tchawicy i oskrzeli stworzył Gustav Killian (1860–1921), światowej sławy laryngolog niemiecki. Opracował on także metodę aspiracji zalegającej wydzieliny z tchawicy i oskrzeli w zapaleniu krupowym górnych dróg oddechowych przy pomocy skonstruowanego przez siebie oprzyrządowania⁵⁴⁸. Ponadto nieustannie ulepszał narzędzia lekarskie służące do poznania zmian umiej-

⁵⁴⁶ E. Olszewski, *Rys historyczny powstania uniwersyteckiej otolaryngologii w Polsce* [w:] *Otolaryngologia*, red. B. Łatkowski, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1995, ss. 13–15.

⁵⁴⁷ A. Arkusz, *Klinika Otolaryngologiczna, ul. Śniadeckich 2* [w:] *Kliniki i zakłady teoretyczne Collegium Medicum*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2016, ss. 285–287.

⁵⁴⁸ J. Sekuła, *Działalność naukowo-dydaktyczna Kliniki Otolaryngologicznej*, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Krakowie, Kraków 1979, s. 8.

scowionych w trudno dostępnych okolicach krtani, tchawicy i oskrzeli. Zmodyfikowane przez niego rurki tracheotomijne nazwano rurkami Pieniążka. Profesor opisał także powikłania błonicy gardła i krtani, cechy przerostowego zapalenia strun głosowych, a także przedstawił objawy towarzyszące nowotworom krtani. Udoskonalił i zmodyfikował również operację rozszczepiania tego narządu. Opracował też metodę znieczulania i blokady nerwu krtaniowego górnego. W krótkim czasie stał się autorytetem w leczeniu zwężeń krtani, tchawicy i oskrzeli różnego pochodzenia, a także zmian powstałych w wyniku chorób zakaźnych, zapalnych i nowotworów złośliwych. Zajmował się także leczeniem astmy oskrzelowej. Dwukrotnie był prezesem Towarzystwa Lekarskiego Krakowskiego, członkiem korespondentem Towarzystwa Laryngologicznego w Berlinie oraz Wiedniu, a także Towarzystwa Lekarskiego w Łodzi. Jego następca, prof. J. Miodoński, opisał postać Profesora słowami: „Jeśli miałbym dać lapidarną odpowiedź na pytanie, co najważniejszego zdziałał Przemysław Pieniążek – odpowiedź moja brzmiałby: zdobył dla medycyny klinicznej tchawicę i oskrzela na 10 prawie lat przed innymi. Tylko wielkie odkrycia dają się ująć tak krótko i jednoznacznie”. Osobowość Profesora, jego charyzma i autorytet stały się podstawą stworzenia krakowskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, której dalszy rozwój zawdzięczamy jego uczniom i następcom.

Rozwój krakowskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

W roku 1910 Franciszek Juliusz Nowotny (1872–1924) na podstawie dysertacji „Migdałki jako wrota zakażenia” uzyskał *veniam legendi* i został pierwszym profesorem otologii na ziemiach polskich, co dało początek polskiej otiatrii⁵⁴⁹. F. Nowotny pracował w Klinice od 1900 r. na stanowisku asystenta. Był absolwentem studiów z zakresu otiatrii, które odbył w klinice prof. Adama Politzera w Wiedniu⁵⁵⁰. Dzięki temu uważać go można za prekursora zabiegów poprawiających słuch w Polsce, gdyż już w 1907 r. rozpoczął wykonywanie w Krakowie operacji radykalnej zmodyfikowanej uszu⁵⁵¹. W kręgu jego zainteresowań znajdowały się też fizjologia ucha ludzkiego, metody usuwania ciał obcych z dróg pokarmowych i oddechowych techniką bronchoskopii, leczenie astmy oskrzelowej przy pomocy rozpylania bezpośrednio na błon-

⁵⁴⁹ J. Barciński, *Kraków – Klinika oraz niektóre inne dane* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, ss. 9–12.

⁵⁵⁰ S. Zabłocki, *Tworzyli polską laryngologię – Franciszek Nowotny*, „Magazyn Otorynolaryngologiczny” 2009, t. 8, z. 2, ss 35–36.

⁵⁵¹ J. Kuczkowski, D. Tretiakow, *Historia otologii. Część II (od schyłku XIX do końca XX wieku)*, „Polski Przegląd Otorynolaryngologiczny” 2014, nr 3(4), s. 247.

nę śluzową oskrzeli mieszaniny kokainy z adrenaliną. Wyniki swoich doświadczeń prezentował na łamach czasopism polskich i niemieckich. W 1919 r. otrzymał tytuł profesora medycyny. W 1925 r. kierownikiem Kliniki został prof. Aleksander Baurowicz (1867–1949)⁵⁵², autor 65 prac głównie dotyczących zastosowania badań histopatologicznych i bakteriologicznych w diagnostyce chorób otolaryngologicznych⁵⁵³. Dzięki jego staraniom w 1928 r. powstała sekcja krakowska Polskiego Towarzystwa Otorynolaryngologicznego⁵⁵⁴. W 1934 r. kierownictwo Kliniki objął Jan Józef Miodoński (1902–1963), stypendysta Fundacji Rockefellera, uznawany przez wielu za najwybitniejszego w historii polskiego otolaryngologa, o niezaprzeczalnym autorytecie międzynarodowym. Był on znakomitym chirurgiem i od jego czasów klinika stała się znanym ośrodkiem o profilu zabiegowym. Współcześnie młodym naukowcom przyznawana jest nagroda im. Prof. Jana Miodońskiego, co stanowi hołd dla wielkiego Mistrza. Jak wielu polskich profesorów, J. Miodoński przeżył tragizm okresu okupacji. 6 października 1939 r. profesor znalazł się w grupie 185 profesorów Uniwersytetu Jagiellońskiego aresztowanych przez Niemców i umieszczonych w obozie w Sachsenhausen. Po zwolnieniu profesorów z obozu prof. Władysław Szafer i prof. Mieczysław Małecki rozpoczęli organizację tajnego nauczania, część medyczną powierzono prof. Stanisławowi Maziarskiemu. Wykłady z zakresu otorynolaryngologii prowadził prof. J. Miodoński. Zajęcia obejmowały program pierwszych lat medycyny i były organizowane w formie kompletów dla 3–5 studentów w stale zmienianych miejscach⁵⁵⁵. W 1945 r. ponownie profesor objął kierownictwo Kliniki oraz został członkiem korespondentem Wydziału Lekarskiego Polskiej Akademii Umiejętności, a w roku 1961 członkiem rzeczywistym Polskiej Akademii Nauk. W latach 1950–52 sprawował funkcję przewodniczącego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego. Jako absolwent dwóch kierunków studiów: Wydziału Lekarskiego i Filozoficznego, opublikował 166 prac z zakresu otolaryngologii, a także ogólnolekarskich, przyrodniczych i humanistyczno-społecznych⁵⁵⁶. Do zainteresowań Profesora zaliczały

⁵⁵² S. Zabłocki, *Tworzyli polską laryngologię – Aleksander Baurowicz (1867–1949)*, „Magazyn Otorynolaryngologiczny” 2009, t. 8, z. 1, s. 7–8.

⁵⁵³ J. Sekuła, op. cit., ss. 12–14.

⁵⁵⁴ A. Kierzek, Z. Szlenk, K. Niemczyk, J. Składzień, A. Bruzgielewicz, *Polskie Towarzystwo Otorynolaryngologiczne: geneza, powstanie, założyciele*, „Polski Przegląd Otorynolaryngologiczny” 2016, t. 5, nr 2, s. 19.

⁵⁵⁵ S. Chodynicki, *Tajne nauczanie otolaryngologii w okupowanym Krakowie, Lwowie i Wilnie*, „Magazyn Otorynolaryngologiczny” 2019, t. XVIII, nr 72(4), ss. 120–123.

⁵⁵⁶ A. Kierzek, *Tworzyli Polską Laryngologię – Jan Miodoński*, „Magazyn Otorynolaryngologiczny” 2002, t. 1, z. 3, ss. 48–49.

się problemy fizjologii i patologii ucha wewnętrznego, łącznie z otoneurologią. W 1931 r. stworzył metodę różnicowania zaburzeń równowagi pochodzenia błędnikowego i ośrodkowego przy pomocy czterech prób cieplnych. Dziesięć lat później metoda ta została wprowadzona do literatury medycznej przez Charlesa Skimmera Hallpike'a i jest używana do dziś. Ponadto J. Miodoński jako pierwszy w Polsce wprowadził badania audiometryczne słuchu, nowatorską solenoidową teorię drgań błędnika pod wpływem bodźców słuchowych, zapoczątkował cykl prac związanych z fizjopatologią błędnika oraz również jako pierwszy wykonywał fenestracje błędnika w otosklerozie. Profesor był pionierem audiologii i kofochirurgii w Polsce⁵⁵⁷. Jako pierwszy w Polsce przeprowadził operacje otosklerozy: fenestrację, mobilizację i interpozycję strzemiączka, zabiegi tympanoplastyczne, chirurgiczne metody leczenia niedosłuchu spowodowanego zapaleniem ucha środkowego, zabieg kolumelizacji, ekranizację okienka okrągłego, ossikulooplastyki⁵⁵⁸, a także subtotalną resekcję krtani (tzw. „operację 3/4”) w przebiegu raka tego narządu⁵⁵⁹. Bardzo znaczący jest wkład prof. J. Miodońskiego w opracowanie metod leczenia chirurgicznego usznopochodnych ropni mózgu i mózdzku, zatok czołowych, zaburzeń rozwojowych ucha, zwężeń krtani i tchawicy. Profesor opisał również powikłania ropnego zapalenia ucha środkowego⁵⁶⁰. Opracował prostą, orientacyjną metodę badania słuchu mową, w której określanie lokalizacji niedosłuchu odbywa się przez zamknięcie przewodu słuchowego zewnętrznego podczas wykonywania tego testu (metoda Miodońskiego)⁵⁶¹. Katedra i Klinika Otolaryngologii AM im. M. Kopernika w Krakowie (obecnie CM UJ) w okresie powojennym stała się znanym ośrodkiem akademickim kierowanym przez prof. J. Miodońskiego, który zmarł w 1963 r. Pozostał w pamięci swoich uczniów jako humanista podkreślający znaczenie etyki lekarskiej. Jak sam stwierdził: „Lekarz musi być człowiekiem dobrym, musi umieć nawiązać indywidualny stosunek z chorym, zbliżyć się zarówno do duszy, jak i do ciała chorego”⁵⁶². Myśl profesora

⁵⁵⁷ J. Pietruski, *Operacje tympanoplastyczne*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1984, s. 11.

⁵⁵⁸ E. Kowal, *O wprowadzeniu przez Jana Miodońskiego „operacji zmierzających do poprawy słuchu” – tympanoplastyk w setną rocznicę Jego urodzin*, „Otolaryngologia Polska” 2004, t. 58, nr 3, ss. 659–667.

⁵⁵⁹ Idem, *Aktualności pionierskich idei Jana Miodońskiego w otolaryngologii*, „Otolaryngologia Polska” 1995, t. 49, nr 5, ss. 490–493.

⁵⁶⁰ J. Żukrowski, *Miodoński Jan. Torowanie dróg rozwoju otolaryngologii* [w:] *Polska Myśl Medyczna*, red. J. Żukrowski, Wydawnictwo Interpress, Warszawa 1980, ss. 105–111.

⁵⁶¹ A. Obrębowski, *Metody badania słuchu akumetryczne i przy zastosowaniu stroików* [w:] *Audiologia kliniczna*, red. A. Pruszczyca, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 170.

⁵⁶² A. Arkusz, op. cit., s. 289.

pozostaje żywa w umysłach i książkach najwybitniejszych lekarzy współczesnego Krakowa, do których bez wątpienia można zaliczyć prof. Andrzeja Szczeklika (1938–2012)⁵⁶³. Następcą prof. Miodońskiego był prof. Henryk Gans (1908–1982), który pełnił obowiązki kierownika w latach 1963–1966. H. Gans uzyskał stopień doktora nauk medycznych w 1937 r. na podstawie rozprawy „Hałas i jego wpływ na zdrowie – sposoby badania stosowane w Klinice”. W 1938 r. rozpoczął pracę pod kierunkiem prof. Miodońskiego na stanowisku asystenta. Wojnę spędził w Rumunii, po jej zakończeniu powrócił do pracy w Klinice, gdzie w roku 1955 został docentem. W latach 1960/1961 oraz 1961/1962 był prodziekanem Wydziału Lekarskiego AM w Krakowie. Ceniono go powszechnie jako sprawnego operatora i bardzo wszechstronnego badacza, a także dydaktyka. Od 1966 do 1989 r. Katedrą i Kliniką kierował prof. Jan Sekuła (1919–1989), uczeń profesora Jana Miodońskiego, stypendysta fundacji Rockefellera w Johns Hopkins University School of Medicine. Prof. J. Sekuła podczas pobytu w Los Angeles był członkiem zespołu, który po raz pierwszy na świecie odebrał wywołane biopotencjały słuchowe u człowieka⁵⁶⁴. Kontynuował też badania Miśtrza w zakresie onkologii laryngologicznej, audiologii i otologii, szczególnym zainteresowaniem obejmując postępy nad badaniem potencjałów czynnościowych narządu słuchu. W 1960 r. uzyskał stopień doktora habilitowanego na podstawie pracy: „Badania nad ujednoliceniem próby cieplnej w przewlekłym zapaleniu ucha środkowego”, w 1970 r. profesurę nadzwyczajną, a w 1976 r. został profesorem zwyczajnym. Przez wiele lat był też prorektorem ds. klinicznych Akademii Medycznej w Krakowie. W latach 1974–1977 był przewodniczącym Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego⁵⁶⁵. Jego następcą do roku 1999 r. był prof. Eugeniusz Olszewski (1928–2017), który uzyskał stopień doktora nauk medycznych w 1966 r., a habilitował się z zakresu otolaryngologii w 1977 r. dysertacją: „Badania nad układem naczyń krwionośnych w raku krtani”. W 1987 r. otrzymał tytuł profesora nadzwyczajnego, a zwyczajnego w 1995 r. Do głównych zainteresowań badawczych Profesora należały: diagnostyka i leczenie raka krtani, zabiegi po urazach i ekspozycji na hałas w obrębie narządu słuchu. Przez wiele lat sprawował funkcję dziekana Wydziału Pielęgniarskiego AM w Krakowie, a w latach 1998–2000 był przewodniczącym Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów. Prof. Jacek Składzień, który kieruje Kliniką od 1999 r., prowa-

⁵⁶³ A. Szczekliki, *Nieśmiertelność. Prometejski sen medycyny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012, s. 99.

⁵⁶⁴ B. Latkowski, *Szkic wiadomości z historii polskiej otolaryngologii* [w:] *Otolaryngologia*, red. B. Latkowskiego, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1998, ss. 13–17.

⁵⁶⁵ J. Składzień, *Tworzyli polską laryngologię. Eugeniusz Olszewski (1928–2017)*, „Magazyn Otolaryngiczny” 2018, t. 17, z. 1, ss. 4–5.

dzi zespół kontynuatorów myśli naukowej zapoczątkowany przez poprzedników⁵⁶⁶. Pracownicy Kliniki zajmowali się problemami onkologii laryngologicznej, głównie nowotworami oczodołu, krtani, objawami odpowiedzi immunologicznej w chorobie nowotworowej oraz audiologią, (badania dotyczące diagnostyki niedosłuchu u noworodków i małych dzieci)⁵⁶⁷. Podobne tematy podejmował także związany z Kliniką prof. Eugeniusz Olszewski, który był autorem wielu cenionych prac naukowych dotyczących angiologii laryngologicznej i który w 1985 r. założył Sekcję Historyczną Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego, skupiając laryngologów zainteresowanych historią swojej specjalności⁵⁶⁸. Współpraca naukowców z Kliniki z wieloma uczelniami i ośrodkami w kraju i za granicą, w tym z Biurem Rehabilitacji Departamentu Zdrowia i Edukacji USA (w aspekcie rehabilitacji chorych po laryngektomiach częściowych i całkowitych), Klinikami Otolaryngologii w Rzymie, L'Aquila, Bochum i Würzburgu (w zakresie mikrochirurgii) przyniosła wymierne efekty naukowe i praktyczne⁵⁶⁹. Od 26 listopada 2018 r. w Klinice wykonywane są zabiegi wszczepienia implantów ślimakowych. Rehabilitację pooperacyjną prowadzi Ośrodek Dzienny Rehabilitacji Słuchu i Mowy przy Specjalistycznej Poradni Diagnostyki i Rehabilitacji Dzieci i Młodzieży z Wadą Słuchu PZG w Krakowie⁵⁷⁰. W dniu 09.01.2020 r. Katedra i Klinika Otolaryngologii została przeniesiona do nowo wybudowanych obiektów Szpitala Uniwersyteckiego na ul. Macieja Jakubowskiego 2 w Krakowie. Od 2020 r. prof. J. Składzień pełni funkcję przewodniczącego Polskiego Towarzystwa Otorinolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi. Zespół Kliniki specjalizuje się w leczeniu chirurgicznym guzów podstawy czaszki i oczodołu, chirurgii rekonstrukcyjnej ucha środkowego, chirurgii endoskopowej nosa i chirurgii onkologicznej nowotworów głowy i szyi, a także zabiegach rekonstrukcyjnych. Szczególnym zainteresowaniem otoczone są: terapia choroby Meniere'a, zaburzenia nerwu twarzowego, otoskleroz, przewlekłe stany zapalne nosa i zatok przynosowych, zaburzenia słuchu u pacjentów z wadami i chorobami zapalnymi uszu, bezdech senny. Diagnostyka prowa-

⁵⁶⁶ B. Latkowski, E. Olszewski, Z. Szlenk, *Dwa wieki Otolaryngologii Polskiej – kronika wydarzeń*, „Otolaryngologia Polska” 2004, vol. 58, nr 1, s. 14.

⁵⁶⁷ L. Becela (oprac.), *Kto jest kim w polskiej medycynie. Informator biograficzny*, Wydawnictwo Interpress, Warszawa 1987, s. 443.

⁵⁶⁸ B. Latkowski, E. Olszewski, Z. Szlenk, op. cit.

⁵⁶⁹ E. Olszewski, E. Reroń, *Kraków – Klinika i podstawowe dane z regionu* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, ss. 69–77.

⁵⁷⁰ M. Wiatr, K. Niemczyk, J. Składzień, A. Wiatr, *Otwarcie programu implantów ślimakowych w Krakowskiej Klinice Otolaryngologii*, „Polski Przegląd Otorinolaryngologiczny” 2019, t. 8, nr 1, ss. 1–6.

dzona w ramach Katedry i Kliniki obejmuje zawroty głowy i zaburzenia równowagi o różnej etiologii oraz wszelkie formy niedosłuchu, szumów usznych i głuchoty. Prowadzone są badania dotyczące: chorób zapalnych narządów laryngologicznych, sposobów leczenia operacyjnego patologii ucha, diagnostyki i leczenia chorób nowotworowych uszu, oczodołów, nosa, zatok przynosowych, gardła, krtani i gruczołów ślinowych, patologii w obrębie przełyku z wykorzystaniem aparatury do pomiaru ciśnień przełykowych. W ramach współpracy z Centrum Medycznym Szkolenia Podyplomowego na terenie Katedry i Kliniki Otolaryngologii UJ CM odbywają się cyklicznie kursy i szkolenia⁵⁷¹.

Tożsamość i kultura organizacyjna krakowskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

Kultura organizacyjna szkoły naukowej nie ma charakteru kultury homogenicznej. Nie jest to bowiem czysto kultura organizacyjna szkoły naukowej, ale także opiera się na kulturze akademickiej ośrodków, z którymi jest związana. Krakowska szkoła naukowa otorynolaryngologii obecnie wchodzi w skład Katedry i Kliniki Otolaryngologii Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego, najstarszej polskiej uczelni o wielowiekowej tradycji, sięgającej ponad 650 lat. W swojej historii szkoła była początkowo częścią Uniwersytetu, potem od 1950 r. Akademii Medycznej w Krakowie, a od 1993 r. ponownie stanowi strukturę Uniwersytetu Jagiellońskiego⁵⁷². Ten związek instytucjonalny wywiera wpływ na kulturę organizacyjną szkoły, której członkowie są jednocześnie pracownikami uczelni, wyznającymi zasady przynależne członkom wspólnoty akademickiej UJ. Zapisem tych wartości jest przyjęty 25 czerwca 2003 r., na posiedzeniu Senatu Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademicki Kodeks Wartości. Zawiera on reguły i normy, którymi powinni się kierować opisujący swoją tożsamość w kontekście zbiorowości pracowników nauki. Kodeks mówi o służbie prawdzie jako podstawowym obowiązku uczonego, zarówno w aspekcie jej odkrywania, konstruowania sądów i teorii oraz propagowania. Zwraca uwagę na odpowiedzialność zarówno w odniesieniu do własnego warsztatu naukowego, swojej dyscypliny, a także instytucji i środowiska, do którego się należy, a ponadto za wychowanie kolejnych pokoleń badaczy. Niezwykle ważna jest tu atmosfera najwyższej życzliwości wobec współpracowników oraz następców – adeptów nauki i studentów. Obowiązki mistrza nakładają na niego wychowanie innych mistrzów,

⁵⁷¹ <https://wl.cm.uj.edu.pl/wydzial/historia/otolaryngologia/>, 13.08.2021.

⁵⁷² <https://cm-uj.krakow.pl/index.php/collegium/historia/>, 14.08.2021.

a także opiekę nad rozwijającymi się umysłami, budzenie ich zainteresowań. Tworzenie klimatu „dobrej roboty” wyzwala energię i entuzjazm. Ważnymi wartościami są też sprawiedliwość i rzetelność, współistniejące z powszechną tolerancją zakładającą wsłuchiwanie się w głosy innych, otwieranie na inne kultury i koncepcje, odrzucenie reguł dyskryminacji ludzi ze względu na narodowość, rasę, poglądy polityczne czy światopogląd. Jak każda zbiorowość akademicka i ta oparta jest na lojalności, wzajemnym szacunku, współdziałaniu i solidarności. Stwarza możliwości doskonalenia i rozwijania talentów. Pracownicy nauki są samodzielni i uczciwi, żyją zgodnie z zasadami godności osobistej. Od ich bezkompromisowej postawy zależy godność nauki, którą tworzą. Muszą być ludźmi wolnej, niezależnej myśli, bo to warunek poszukiwania i wyboru wartości⁵⁷³. Kodeks zawiera postulowane normy etosu akademickiego, które powinny być realizowane przez członków wspólnoty. Członkowie krakowskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, będąc częścią akademickiej zbiorowości Uniwersytetu Jagiellońskiego, wyznają wartości opisane w Akademickim Kodeksie Wartości. Jednocześnie, biorąc pod uwagę instytucjonalny wymiar Katedry Otolaryngologii, utożsamiają się z normami przynależnymi funkcjom, jakie pełnią w organizacji uniwersyteckiej. Począwszy od prof. Przemysława Odrowąża-Pieniążka, każdy z jego następców pełnił obowiązki kierownika Katedry i Kliniki uniwersyteckiej. Wielu z profesorów pełniło też funkcje w strukturach administracyjnych jako pracownicy funkcjni. Prof. Henryk Gans był prodziekanem Wydziału Lekarskiego, prof. Jan Sekuła sprawował funkcję prorektora ds. klinicznych, a prof. Eugeniusz Olszewski dziekana Wydziału Pielęgniarskiego AM w Krakowie. Ten formalny aspekt działalności wpisuje się w normy zarządzania kulturą organizacyjną jednostek strukturalnych Uczelni i zatrudnionych w nich pracowników.

Dla członków szkoły naukowej rdzeniowymi wartościami są oczywiście: nauka, budowanie teorii oraz szkoły myśli. Ze względu na specyfikę dyscypliny nauki, jaką jest medycyna, a jeszcze głębiej uprawianej przez krakowską szkołę otorynolaryngologii specjalności, wartość tę należy postrzegać nie tylko w kategoriach teoretycznych, ale także w kierunku praktyki. Część dorobku tej szkoły naukowej jest związana z opracowaniem nowatorskich metod diagnostycznych i terapeutycznych, a także wykorzystywanych do dziś często narzędzi chirurgicznych. Umożliwiło to rozwój specjalizacji, poprawiając znacząco warunki pracy lekarzy i skuteczność terapii. W zakresie metod diagnostycznych i terapii Przemysław Wiktor Odrowąż-Pieniążek

⁵⁷³ <https://www.uj.edu.pl/documents/10172/84597185/akademicki-kodeks-wartosci.pdf/3bff64b6-8507-410c-82c5-264a10f3841a>, 14.08.2021.

wykonał pierwszą na świecie tracheobronchoskopię dolną. Opracował też metodę aspiracji zalegającej wydzieliny z tchawicy i oskrzeli w zapaleniu krupowym górnych dróg oddechowych przy pomocy skonstruowanego przez siebie oprzyrządowania. Konstruował on i nieustannie ulepszał narzędzia lekarskie służące do poznania zmian umiejscowionych w trudno dostępnych okolicach krtani, tchawicy i oskrzeli, opisał powikłania błonicy gardła i krtani, cechy przerostowego zapalenia strun głosowych, przedstawił objawy nowotworów krtani, zmodyfikował operację rozszczepiania krtani oraz metodę znieczulania i blokady nerwu krtaniowego górnego. Jego następca – Franciszek Juliusz Nowotny był prekursorem zabiegów poprawiających słuch, w tym operacji radykalnej zmodyfikowanej. Jan Józef Miodoński stworzył metodę różnicowania zaburzeń równowagi pochodzenia błędnikowego i ośrodkowego. W zakresie instrumentarium laryngologicznego profesor Pieniążek skonstruował zmodyfikowany typ rurki tracheotomijnej nazwanej „rurką Pieniążka”, wziernik do tracheobronchoskopii, który został nazwany „lejką Pieniążka”.

Dla zespołu szkoły naukowej wartością jest współpraca ze środowiskiem akademickim, stanowiąca pochodną uprawiania nauki. Ludziom tym towarzyszy przekonanie, że wartość ośrodka buduje się przez współpracę ze środowiskiem akademickim. Szkoły naukowe są zorientowane na współpracę naukową wewnętrzną pomiędzy jej poszczególnymi członkami, co stanowi kwintesencję ich relacji i współpracy oraz zewnętrzną – pomiędzy różnymi ośrodkami krajowymi i wymianę międzynarodową. Niezwykle istotnym momentem dla każdego środowiska medycznego jest stworzenie towarzystwa naukowego, które skupia przedstawicieli różnych ośrodków, umożliwiając im kontakt i współpracę. Polskie Towarzystwo Otorinolaryngologiczne powstało w 1921 r. w Warszawie, dziś nosi nazwę Polskie Towarzystwo Otorinolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi. Celem stowarzyszenia jest popularyzacja zdobyczy nauki wśród polskich otorinolaryngologów, zachęcanie członków Towarzystwa do pracy naukowej, organizowanie szkolenia podyplomowego, współdziałanie z organami zajmującymi się organizacją ochrony zdrowia, ułatwianie kontaktów między ośrodkami otorinolaryngologii w kraju i za granicą, reprezentowanie interesów lekarskich wobec władz, współudział w powoływaniu konsultantów w zakresie otorinolaryngologii oraz w obsadzie stanowisk ordynatorów oddziałów, wydawanie czasopism specjalistycznych oraz udział w tworzeniu programów nauczania dyplomowego, specjalizacji w zakresie otorinolaryngologii oraz specjalności pochodnych⁵⁷⁴. W 1928 r. powstała sekcja krakowska PTORL. Przewodniczący-

⁵⁷⁴ http://www.otolaryngologia.org.pl/orl2/zarzad_glowny/teksty.php?plik=statut/index.php#, 14.08.2021.

mi zarządu Głównego Towarzystwa byli krakowscy profesorowie: w latach 1950–52 prof. Jan Miodoński, w latach 1974–77 prof. Jan Sekuła, w latach 1998–2000 Eugeniusz Olszewski, a od roku 2020 prof. Jacek Składzień. Prof. P. Pieniążek dwukrotnie pełnił funkcję prezesa Towarzystwa Lekarskiego Krakowskiego, Towarzystwa Lekarskiego w Łodzi, a przez wiele lat był członkiem korespondentem Towarzystw Laryngologicznych w Berlinie oraz Wiedniu. Prof. J. Miodoński zaś członkiem korespondentem Wydziału Lekarskiego Polskiej Akademii Umiejętności, a w roku 1961 członkiem rzeczywistym Polskiej Akademii Nauk. Do zasług prof. Eugeniusza Olszewskiego należy założenie w 1985 r. Sekcji Historycznej Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego⁵⁷⁵.

P. Pieniążek jako założyciel szkoły zapoczątkował intensywną współpracę międzynarodową. Po ukończeniu studiów pracował w jednej z najznakomitszych europejskich klinik laryngologicznych w Wiedniu, skąd przywiózł do Krakowa szereg nowoczesnych metod diagnostyki i terapii. Jego następcą F. Nowotny odbył studia z otolaryngologii w klinice prof. A. Politzera w Wiedniu, a prof. J. Sekuła w Johns Hopkins University School of Medicine w Los Angeles. Podjęta też została współpraca w zakresie rehabilitacji chorych po zabiegach laryngektomii częściowych i całkowitych z Biurem Rehabilitacji Departamentu Zdrowia i Edukacji USA. Problematykę mikrochirurgiczną dyskutowano podczas współuczestnictwa w spotkaniach z otolaryngologami z Klinik Otolaryngologii w Rzymie, L'Aquila, Bochum i Würzburgu.

Analizując kolejne składniki kultury organizacyjnej krakowskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, należy wspomnieć o jej bohaterach, osobach, które stanowią o jej genezie i ciągłości. Założycielem szkoły jest profesor Przemysław Wiktor Odrowąż-Pieniążek (1850–1916), absolwent Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Jagiellońskiego, uczeń sław europejskiej otolaryngologii: Leopolda Schrottera, Carla Stoercka, Johanna Schnitzlera. Uważa się go nie tylko za założyciela krakowskiej, ale także polskiej szkoły naukowej otolaryngologii, za której początek uważa się rok 1879, otrzymania przez niego tytułu *veniam legendi*. Profesor zbudował gmach szkoły naukowej, skupiając wokół siebie najlepszych otorynolaryngologów krakowskich. Był uznanym, europejskim autorytetem naukowym, publikującym w znanych europejskich i światowych czasopismach z otorynolaryngologii. Przez 37 lat pracy w Klinice w Krakowie tworzył bliską relację mistrz–uczniowie, co sprzyjało powstaniu szkoły. Potrafił także forsować swoje poglądy merytoryczne, dzięki czemu grupa jego następców uzyskała kompetencje naukowe i zawodowe.

⁵⁷⁵ A. Bruzgielewicz, E. Osuch-Wójcikiewicz, R. Bartoszewicz, M. Litwiniuk, K. Niemczyk, op. cit.

Obserwując swoich uczniów, był w stanie zainspirować ich do rozwoju w kierunku indywidualnych obszarów kompetencji: F. Nowotnemu w stronę zagadnienia otologii, J. Miodońskiemu chirurgii laryngologicznej. Na jego osobowość wpływały też zdolności organizacyjne, co miało szczególne znaczenie dla stworzenia członkom szkoły właściwych warunków pracy w dobie organizowania nowego ośrodka. Przez pięć lat od momentu powstania Katedry i nauczania w niej asystentów i studentów Wydziału Lekarskiego, profesor starał się uzyskać dla niej lokum. Dzięki temu w 1884 r. powstał samodzielny Oddział Laryngologiczny w Szpitalu św. Łazarza, który, choć znajdował się w suterenie placówki, zwanej „jaskinią węzów” ze względu na nieustanny syk tracheostomijnych kaniul, pozwalał na prowadzenie badań naukowych i kliniczną obserwację chorych. Jego staraniom szkoła zawdzięcza powstanie na początku XX w. dedykowanej siedziby w jednopiętrowym budynku⁵⁷⁶. Następcy profesora: F. Nowotny, A. Baurowicz, J. Miodoński, kontynuowali jego pracę naukową i lekarską. Szczególnym uczniem był prof. Jan Józef Miodoński (1902–1963), uznawany przez wielu za najwybitniejszego w historii polskiego otolaryngologa, o niezaprzeczanym autorytecie międzynarodowym. Warto wspomnieć, że podobizny tylko dwóch otolaryngologów znajdują się na medalach, które są przyznawane przez środowisko za wybitne osiągnięcia w naszej specjalności: medal im. prof. P. Pieniążka dla oraz medal im. J.J. Miodońskiego dla młodych otorynolaryngologów. Prof. Miodoński był nie tylko znakomitym naukowcem, chirurgiem-otorynolaryngologiem, ale także filozofem, co przekładało się na jego zainteresowania humanistyczno-społeczne. Pozostawił dorobek 166 prac naukowych z różnych dziedzin nauki, od medycyny i laryngologii, po przyrodoznawstwo i humanistykę. Schedę wielkich mistrzów przejęli następnie Henryk Gans, Jan Sekuła, Eugeniusz Olszewski i Jacek Składzień, stając się kontynuatorami myśli i działań swoich poprzedników.

Kolejnym ważnym elementem kultury organizacyjnej szkoły naukowej jest zachowanie ciągłości jej istnienia. Krakowska szkoła naukowa otorynolaryngologiczna trwa nieprzerwanie od 142 lat. W tym czasie wykształciła olbrzymią rzeszę specjalistów, którzy stworzyli ośrodki kliniczne w całej Polsce. Dziś szkołę tworzą pracownicy Katedry Otolaryngologii Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego, pracując od 1999 r. pod kierunkiem prof. Jacka Składzienia. Są to: dr hab. n. med. Jerzy Tomik, Prof. UJ CM, dr hab. n. med. Maciej Wiatr, dr n. med. Agnieszka Wiatr, dr n. med. Jolanta Gawlik, dr n. med. Karolina Hydzik-Sobocińska, dr n. med. Marcin

⁵⁷⁶ A. Arkusz, op. cit., s. 287.

Konior, dr n. med. Joanna Szaleniec, dr n. med. Agnieszka Wróbel, dr n.med. Patryk Hartwich oraz dr n. med. inż. Sebastian Kocoń⁵⁷⁷.

Inny istotny elementem kultury organizacyjnej stanowi język, jakim porozumiewają się członkowie szkoły naukowej. Na początku dominowała komunikacja sprzężona z ideami uniwersytetu humboldowskiego. Terminu „Bildung” nie pojmowano w nim tylko jako kształcenie, ale przede wszystkim ważny wpływ, jaki wywiera relacja mistrz-autorytet na uczącego się. Proces ten przeobrażał wewnętrznie każdego, kto stał się jego uczniem. Formacja uniwersytetu zakłada relację mistrz-uczeń jako podstawową w procesach komunikacyjnych. Jej istotą jest dwustronność, zwrot nie mistrz otrzymuje informację o skuteczności dialogu naukowego, który podjął ze swoimi uczniami⁵⁷⁸. Szkoły naukowe jako organizacje nieliczne, zakładające pracę w małych grupach, obejmują zespół wspólnie rozwijający naukę i doskonalący młodych ludzi, którzy później mogą przejąć schedę badawczą. Siłą rzeczy proces komunikacji oparty jest na autorytecie merytorycznym, kompetencyjnym, a nie na autorytecie hierarchicznym. Jedynym odstępstwem od tej tezy jest sprzężenie funkcjonowania szkoły z silną hierarchią akademicką. Wtedy następuje połączenie dwóch aspektów: merytorycznego i formalnego, czyli sprawowania władzy zwierzchniej w organizacji akademickiej. Język, jakim posługują się członkowie krakowskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, jest profesjonalny, związany ze specjalnością medyczną. Stosowana terminologia staje się zrozumiała nie tylko dla tworzącego ją zespołu ludzi, ale dla wszystkich otorynolaryngologów, lekarzy. Nadal używany jest język łaciński w kontekście stawianych rozpoznań, diagnoz lekarskich. Język naukowy, przynależny tworzeniu teorii, metod czy publikacji badawczych, z racji współczesnej internacjonalizacji myśli, to język angielski, będący dziś naukowym *lingua franca*. Członkowie szkoły naukowej używają też w komunikacji języka potocznego, codziennego (*everyday language*), który stanowi źródło codziennych, spontanicznych rozmów. Dzięki niemu ludzie wchodzą w interakcje⁵⁷⁹, co jest szczególnie potrzebne w małej, żywej organizacji. Krakowskie środowisko naukowe jest stosunkowo homogeniczne. Nie zaszły tu tak znaczne procesy migracji ludności jak w innych polskich miastach: Warszawie czy Łodzi. Dlatego ważność regionalizmów jest

⁵⁷⁷ <https://cm-uj.krakow.pl/index.php/collegium/historia/>, 15.08.2021.

⁵⁷⁸ K. Sauerland, op. cit., s. 32.

⁵⁷⁹ J. Warchała, *Kategoria potoczności w języku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 63.

tu zauważalna i nieprzemijająca. Stanowi dowód tożsamości krakowian i integruje społeczność w jeden miejski obszar językowo-kulturowy⁵⁸⁰.

Składnikiem kultury organizacyjnej są też subkultury, które powstają w organizacji. Są one często przejawem konfliktów, jakie się toczą wewnątrz niej. W szkole krakowskiej stało się to przyczyną chwilowego rozdziału, na początku XX w., na część otiatryczną i laryngologiczną. Niektóre z takich sytuacji stają się tematami tabu, a inne – jako opowieści organizacyjne – stanowią narracje wzmacniające integrację samej szkoły.

W zakresie artefaktów jako elementów kultury organizacyjnej zwracają uwagę wieloletnie starania jej założyciela i jego następców o siedzibę szkoły naukowej. Miejsce i godne warunki pracy badawczej stanowią jeden z koniecznych składników dla jej prawidłowego rozwoju. Krakowska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa przeszła długą drogę, od skromnych 10-lózkowych pomieszczeń Szpitala im. Św. Łazarza po nowoczesne obiekty Szpitala Uniwersyteckiego przy ul. Macieja Jakubowskiego 2 w Krakowie, w budynku H, poziom 5⁵⁸¹.

Dokonując próby opisu modelu kultury organizacyjnej krakowskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, zastosowano koncepcję K.S. Camerona i R.E. Quinn, którzy wyodrębnili cztery jej typy: kulturę hierarchii, kulturę rynku, kulturę klanu, kulturę adhokracji. Trudnością w opisie jest spojrzenie na tę szkołę naukową w kategoriach swoistych dla niej jako organizacji nieformalnej, a także jako na część struktury akademickiej (Katedra) oraz szpitalnej (Oddział Kliniczny). Te trzy misje działalności, często kompletnie rozbieżne, łączą członków szkoły naukowej poprzez ich sposób zatrudnienia i pracy. Patrząc wybiórczo na szkołę naukową, można powiedzieć, że w momencie jej powstania, w roku 1879, dominowała w niej kultura adhokracji, której główna cecha to podejmowanie działań wynikających z aktualnych potrzeb. Organizacja nie miała jeszcze ugruntowanej hierarchii strukturalnej. Prof. P. Odrowąż-Pieniążek jako założyciel, osoba o silnych walorach przywódczych, odgrywał w niej dominującą rolę, nie tylko jako autorytet naukowy, ale także jako organizator. Poza działalnością badawczą, publikacyjną, tworzył warunki dla pracy dydaktycznej pracowników Katedry Otolaryngologii, dbał o stworzenie godnego, adekwatnego dla ich zaangażowania miejsca. Następnie szkoła przeszła do fazy rozwoju o kulturze klanowej, charakteryzując się wysokim stopniem współuczestnictwa

⁵⁸⁰ H. Kurek, *Regionalizmy fonetyczne w polszczyźnie mówionej inteligencji krakowskiej* [w:] *Polszczyzna mówiona inteligencji*, H. Kurek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 229.

⁵⁸¹ <https://www.su.krakow.pl/jednostki/oddzialy-kliniczne/oddzial-kliniczny-otolaryngologii>, 15.08.2021.

ludzi z nią związanych, poczuciem wspólnotowości i utożsamianiem się z organizacją. W toku rozwoju szkoły rosła liczba wyzwań, przed którymi stawali członkowie zespołu. Wymusiło to konieczność zintensyfikowania i sformalizowania działań, wprowadzenia nowych procedur o charakterze regulującym pracę zespołu oraz w większym stopniu egzekwowania ich wykonalności. Pojawiała się kultura bardziej hierarchiczna, powiązana z formalnymi strukturami uniwersyteckimi Wydziału Lekarskiego Akademii Medycznej, a później Collegium Medicum UJ, której prodziekanami, dziekanami, prorektorami stawali się kierownicy krakowskiej Katedry i Kliniki Otolaryngologii. W dzisiejszych czasach praca w obrębie Oddziału Klinicznego nakłada na członków zespołu obowiązki lekarskie zgodne z aktualną sytuacją w ochronie zdrowia w Polsce. Organizacja i jej członkowie muszą opierać swe działania na zaspokajaniu potrzeb pacjentów, poprawiać skuteczność realizowanych zadań, zwiększać efektywność i doskonalić jakość swoich usług. Jej kultura organizacyjna staje się rynkowa, z silną osobą przywódcy, który dba o terminowość i efektywność pracy⁵⁸².

Tożsamość członków zespołu krakowskiej otolaryngologicznej szkoły naukowej można opisać jako hybrydową. Nie jest to czysto tożsamość szkoły naukowej, takiego sposobu myślenia, ale też tożsamość akademicka o charakterze instytucjonalnym. Tożsamość organizacyjną szkoły naukowej budują jej członkowie, wspólnota w zakresie podstaw poznawczych, metod, podstawowych definicji, sposobu uprawiania nauki, krytycznego stosunku wobec innych szkół czy stanowisk. Daje im to poczucie odrębności i zespołowości. Tworzą sprawnie funkcjonującą krakowską, otolaryngologiczną wspólnotę naukową. Stanowią nie tylko grupę społeczną, ale przede wszystkim zespół ludzi o podobnym systemie wartości i mechanizmie działania. Towarzyszy temu bardzo silna tożsamość zawodowa, związana z przynależnością i wspólnotowością do zawodu lekarza. Przejawem tego jest udział w licznej 17 000 członków Okręgowej Izbie Lekarskiej w Krakowie⁵⁸³. Tożsamość dyscyplinarna dotyczy udziału w środowisku naukowym specjalistów otolaryngologii, członków Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi oraz krakowskiego oddziału tego Towarzystwa⁵⁸⁴. Można zauważyć, że członkowie krakowskiej otolaryngologicznej szkoły naukowej nie mają tożsamości prymarnej. Mogą w kategoriach tożsamości indywidualnej postrzegać siebie bardzo różno-

⁵⁸² J. Hałas, op. cit., ss. 194–195.

⁵⁸³ <https://oilkrakow.pl/category/struktura-organizacyjna/>, 15.08.2021.

⁵⁸⁴ <https://otolaryngologia.cm-uj.krakow.pl/organizacje/koptochgisz/>, 15.08.2021.

rodnie, a jedna z tożsamości nie musi wykluczać innej. Na przykład: „Jestem wychowankiem profesora J. Składzienia, pracownikiem Katedry Otolaryngologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, lekarzem Oddziału Klinicznego Otolaryngologicznego”.

4.4. Warszawska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa

Powstanie warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

W roku 1809 utworzono w Warszawie Wydział Akademicko-Lekarski, na bazie którego powstał w roku 1816 Wydział Lekarski Królewskiego Uniwersytetu Warszawskiego. Po Powstaniu Listopadowym Uczelnia została zamknięta i dopiero w roku 1857 powrócono do kształcenia lekarzy w stolicy. Powstała wówczas Akademia Medyko-Chirurgiczna, w roku 1862 przekształcona w Wydział Lekarski Szkoły Głównej, a w 1869 r. – Cesarskiego Uniwersytetu Warszawskiego⁵⁸⁵.

Historia otorynolaryngologii warszawskiej sięga XIX w. W 1801 r. Niemiec francuskiego pochodzenia, Leopold Lafontaine (1756–1812), lekarz Stanisława Augusta Poniatowskiego, napisał jeden z pierwszych polskich artykułów ryнологicznych pt. „O katarze”, który ukazał się w czasopiśmie medyczno-społecznym – „Dziennik Zdrowia dla Wszystkich Stanów”. Za datę narodzin otorynolaryngologii warszawskiej uważa się rok 1881, w którym otwarty został pierwszy w tym mieście Oddział Laryngologiczny w Szpitalu św. Rocha, kierowany przez prof. Teodora Herynga (1847–1925)⁵⁸⁶ i pierwszy Oddział Otiatryczny w Szpitalu Ujazdowskim, którego ordynatorem został prof. Teodor Heiman (1848–1917)⁵⁸⁷.

W roku 1877 polska lekarka, Anna Tomaszewicz-Dobrska (1854–1918), jako jedna z pierwszych kobiet obroniła w Zurychu pracę doktorską na temat fizjologii ucha wewnętrznego. W 1912 r. powstało Warszawskie Oto-laryngologiczneskoje Obszczestwo, którego statut podpisali Teodor Heryng, Ludwik Guranowski i Robert Sinołęcki⁵⁸⁸. W tym czasie problemem społecznym była gruźlica, często dotycząca również krtani. Teodor Heryng i Alfred Marcin Sokołowski (1849–1925) stali się autorytetami w zakresie leczenia gruźlicy krtani. Teodor Heryng (1847–1925) był autorem

⁵⁸⁵ T. Brzeziński, op. cit., ss. 453–454.

⁵⁸⁶ A. Kierzek, *Toczeń nosa (Lupus vulgaris nasi) w polskim lekarskim piśmiennictwie w drugiej połowie dziewiętnastego i pierwszej połowie dwudziestego wieku*, „Otorynolaryngologia” 2016, nr 15(4), ss. 159–164.

⁵⁸⁷ Idem, *Rozwój warszawskiej myśli otorynolaryngologicznej...*, op. cit., s. 258.

⁵⁸⁸ B. Łatkowski, E. Olszewski, Z. Szlenk, op. cit., s. 11.

wielu publikacji, w tym „O chirurgicznym leczeniu suchot krtani i ich wyleczalności” (1887), a także „Metody badania i miejscowego leczenia chorób krtani” (1905), przetłumaczonej na języki: niemiecki, francuski i rosyjski⁵⁸⁹. Opracowana przez niego metoda łyżeczowania guzów gruczolanych w krtani była wielokrotnie dyskutowana na międzynarodowych zjazdach⁵⁹⁰. Prof. T. Heryng był twórcą diafanoskopii, przeświecania zatok bocznych nosa, współpracował także z wieloma lekarzami, m.in. gastrologami: drem Walerym Jaworskim i drem Mikołajem Rejchmanem, chirurgiem drem Władysławem Krajewskim używając metody „przeświecania trzew” do diagnostyki narządów jamy brzusznej⁵⁹¹. Założył także pierwsze inhalatorium w Ciechocinku⁵⁹². W 1889 r. przy Towarzystwie Lekarskim Warszawskim założył Sekcję Laryngologiczną⁵⁹³, zaś prof. A. Sokołowski był jednym z twórców sanatorium przeciwgruźliczego w Zakopanem⁵⁹⁴. Postać prof. A. Sokołowskiego, znakomitego ftyzjatri, profesora, a następnie rektora Wolnej Wszechnicy Polskiej, pozostała w historii laryngologii także przez jego działalność dydaktyczną i naukową oraz osoby uczniów: prof. Feliksa Erbricha, prof. Jana Szmurły, prof. Zdzisława Dmochowskiego i wielu innych⁵⁹⁵. Z kliniką prowadzoną przez prof. Herynga związany był też dr Władysław Ołtuszewski (1853–1922), uważany za jednego z twórców polskiej foniatrii. Pierwszym polskim lekarzem foniatrą był dr Jan Sierzyński (1788–1824), pracujący kilkadziesiąt lat wcześniej w Warszawie⁵⁹⁶. Był on autorem wydanej w 1820 r. pracy „Teoria i mechanizm mowy”, nauczycielem w Instytucie Głuchoniemych w Warszawie, zwolennikiem pionierskiej wówczas metody nauczania głuchoniemych mowy dźwiękowej⁵⁹⁷. Dr W. Ołtuszewski założył pierwszą w Polsce lecznicę foniatryczną – „Warszawski Zakład Lecznicy dla osób dotkniętych zboczeniami mowy”. W opublikowanych 63 pracach z zakresu fizjopatologii mowy i niedorozwoju psychicznego u dzie-

⁵⁸⁹ A. Kierzek, *Tworzyli Polską Otolaryngologię – Teodor Heryng*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2002, t. 1, nr 2, s. 24.

⁵⁹⁰ Idem, *Rozwój warszawskiej myśli otolaryngologicznej...*, op. cit., s. 243.

⁵⁹¹ Idem, *Diafanoskopia zatok szczękowych – metoda przedwcześnie zapomniana?*, „Otolaryngologia Polska” 1995, t. 49, nr 4, ss. 371–379.

⁵⁹² J. Barciński, *Warszawa – Klinika oraz niektóre inne dane [w:] Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Łatkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, ss. 16–19.

⁵⁹³ A. Kierzek, *Ćwierćwiecze Sekcji Historycznej...*, op. cit., s. 162.

⁵⁹⁴ E. Olszewski, op. cit., ss. 13–15.

⁵⁹⁵ A. Kierzek, *Tworzyli Polską Otolaryngologię – Alfred Marcin Sokołowski*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2003, t. 2, z. 1(5), ss. 4–5.

⁵⁹⁶ Idem, *Jak rodziła się polska foniatria? (Część II. Jan Sierzyński)*, „Otolaryngologia Polska” 1996, t. 50, nr 5, ss. 555–560.

⁵⁹⁷ Idem, *Rozwój warszawskiej myśli otolaryngologicznej w XIX wieku*, op. cit., s. 20.

ci opisał nowatorskie podejście do procesu komunikowania się. Zajmował się także jąkaniami, określając je jako reakcję nerwicową⁵⁹⁸. Znanym również na świecie otolaryngologiem warszawskim był dr Jan Sędziak (1861–1932), twórca około 170 prac naukowych, w tym jednej z najlepszych publikacji dotyczących raka krtani: „Die bösar-tigen Geschwülste des Kehlkopfes und ihre Radicalbehandlung”, za którą otrzymał w roku 1893 nagrodę w Tuluzie⁵⁹⁹.

Za założyciela warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej uznać należy profesora Feliksa Erbricha (1874–1938), który był pierwszym kierownikiem Katedry Otolaryngologii Uniwersytetu Warszawskiego w latach 1921–1938. F. Erbrich dzieciństwo spędził w Częstochowie, gdzie w 1894 r. ukończył gimnazjum. Następnie rozpoczął studia na Wydziale Przyrodniczym Uniwersytetu Warszawskiego, a rok później równoległe na Wydziale Lekarskim. W 1900 r. został lekarzem i rozpoczął pracę w warszawskim szpitalu św. Ducha jako asystent Alfreda Sokołowskiego, równocześnie doktor sanatorium Józefa Geislera w Otwocku. W 1906 r. odbył staż w kierowanej przez prof. Gustawa Kiliana Klinice Otolaryngologii Uniwersyte-tu we Fryburgu, gdzie poznał pierwsze próby endoskopowego badania tchawicy i oskrzeli. Po powrocie do Warszawy przez czternaście lat kierował ambulatorium, od 1915 r. pełnił też funkcję ordynatora Oddziału Wewnętrznego⁶⁰⁰. Dekretem Mini-stry Spraw Wewnętrznych doktor Feliks Erbrich został mianowany profesorem nad-zwyczajnym laryngologii i otiatrii⁶⁰¹. 1 czerwca 1920 r., po powstaniu Katedry Otory-nolaryngologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz Kliniki Laryngo-Otiatrycznej, któ-ra została utworzona 15 stycznia 1921 r. w Szpitalu Św. Ducha przy ul. Elektoralnej 12, został jej pierwszym kierownikiem. 1 października prof. F. Erbrich rozpoczął wykłady z otorynolaryngologii dla studentów Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Warszaw-skiego. Obejmowały one cykl 4 godzin w tygodniu: w środy i piątki po godzinie, za-zwyczaj od 15:00 do 16:00, a w soboty po 2 godziny – od 8:00 do 10:00. Omawia-no na nich problematykę: anatomii, fizjologii oraz patologii górnych dróg oddecho-wych i uszu, a także zagadnienia kliniczne dotyczące chorób uszu, nosa, gardła, krtą-

⁵⁹⁸ A. Obrębowski, A. Kierzek, Władysław Ołtuszewski – organizator pierwszej w Polsce lecznicy fonia-trycznej, „Otolaryngologia Polska” 1992, vol. 46, nr 4, ss. 415–418.

⁵⁹⁹ <https://amp.www.pl.freejournal.org/4081017/1/feliks-erbrich.html#article>, 16.08.2021.

⁶⁰⁰ A. Kierzek, *Tworzyli Polską Otolaryngologię – Jan Sędziak*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2002, t. 1, nr 4, ss. 84–85.

⁶⁰¹ A. Bruzgielewicz, R. Bartoszewicz, W. Krupowies, E. Osuch-Wójcikiewicz, K. Niemczyk, *Nauczanie otorynolaryngologii na Uniwersytecie Warszawskim w latach 1920–1939*, „Polski Przegląd Otolarynolaryngologiczny” 2020, nr 9(4), s. 12.

ni, tchawicy i przelyku. Zaletą wykładów było prowadzenie ich metodą poglądową. W ich trakcie przedstawiano chorych z określonymi dolegliwościami. Prezentowane były także zabiegi z zakresu otorynolaryngologii: tamponada nosa, nacięcie ropnia okołomigdałkowego, usuwanie ciał obcych, tracheostomii, bronchoezofagoskopii. Wszystkie wykłady prowadził profesor F. Erbrich. Od 1 kwietnia 1922 r. codziennie odbywały się od godz. 9:00 do 11:00 dwugodzinne ćwiczenia dla 6-osobowych grup studentów. Początek zajęć obejmował naukę badania otorynolaryngologicznego na sobie, a potem na pacjentach. Następnie omawiano diagnostykę i leczenie chorób stanowiących przedmiot zainteresowań tej dziedziny medycyny, a także uczo- no wykonywania najpotrzebniejszych zabiegów: przedmuchiwania ucha sposobem Politzera, przemywania nosa, ucha, gardła, podawania leków do krtani, tampona- dy nosa. Każdy student opiekował się jednym pacjentem, któremu zakładał i pro- wadził historię choroby⁶⁰². W 1921 r. prof. F. Erbrich był jednym z założycieli Polskie- go Towarzystwa Otolaryngologicznego, wraz z Ludwikiem Guranowskim i Janem Szmurłą i jego pierwszym prezesem przez dwa lata. W 1924 r. rozpoczął wydawa- nie pisma „Przegląd Laryngo-Otiatryczny”, którego został redaktorem naczelnym⁶⁰³. Zajmował się bronchoezofagoskopią, gruźlicą krtani, stwierdził, że przewlekłe za- palenie migdałków podniebiennych może prowadzić do odczynów ogólnoustrojo- wych. Wprowadził do piśmiennictwa termin *tonsillitis purulenta chronica* oraz *tonsil- lectomia* – doszczętne wyluszczenie migdałków z torebką⁶⁰⁴. Uważał za konieczny szybki rozwój chirurgii otolaryngologicznej. Szczególnie wspierał asystentów – chi- rurgów: Bronisława Grocholskiego – jednego z najlepszych operatorów uszu oraz Dyonizego Zuberbiera. Od 1924 r. był jednym z wydawców ważnego dla środowiska czasopisma – „Przeglądu Laryngo-Otiatrycznego”. Profesor był także autorem pod- ręczników stanowiących kanon nauczania w tej specjalności medycznej: „Metody badania krtani, tchawicy i oskrzeli”, „Patologia dróg oddechowych górnych i uszu” (1927) i współautorem książki „Metody badania narządu oddechowego” (1920)⁶⁰⁵. Wprowadził do edukacji podyplomowej kursy dokształcające dla lekarzy, w których brali udział głównie medycy warszawscy, ale też doktorzy z całej Rzeczypospolitej. W latach 1933–1934 był dziekanem Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Warszaw-

⁶⁰² Ibidem, s. 14.

⁶⁰³ G. Janczewski, *Kierownicy Kliniki Otolaryngologii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego*, „Ma- gazyn Otolaryngologiczny” 2011, t. X, z. 1(37), ss. 5–17.

⁶⁰⁴ A. Kierzek, Z. Szlenk, K. Niemczyk, J. Składzień, A. Brugielewicz, op. cit., s. 18.

⁶⁰⁵ G. Janczewski, *Tworzyli Polską Otolaryngologię – Feliks Antoni Erbrich*, „Magazyn Otolaryngo- logiczny” 2003, t. II, z. 2(6), ss. 32–33.

skiego. W roku 1934 przy Klinice została utworzona Poradnia dla Zaburzeń Mowy i Wad Słuchu, której organizatorką była prof. Aleksandra Mitrinowicz-Modrzejewska (1898–1975), jedna z twórczyń polskiej foniatrii⁶⁰⁶. W opiniach asystentów i pacjentów Feliks Erbrich ceniony był jako „człowiek niezwykle, uzdrowiciel, którego dotyk przywracał zdrowie”. Pochowany został na Cmentarzu Powązkowskim w Warszawie kwatera 191-5-22⁶⁰⁷.

Rozwój warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

Następcą Profesora w latach 1938–1939 został doc. dr hab. Dyonizy Zuberbier (1900–1940), uczestnik wojny obronnej 1939 r. w randze porucznika, zamordowany w Katyniu⁶⁰⁸. Do Jego głównych zainteresowań należały onkologia, rozpoznawanie i leczenie raków głowy i szyi. Od 1932 r. pełnił funkcję konsultanta w Instytucie Onkologii. Zaowocowało to uzyskaniem w 1934 r. *veniam legendi* na podstawie pracy „O leczeniu raka krtani promieniami Roentgena”. W czasie pierwszych lat wojennych Kliniką kierowali doc. Henryk Lewenfisz i dr Jan Szymański. Od grudnia 1941 r. kierownikiem Kliniki był prof. Antoni Dobrzański (1893–1953), któremu wybuch wojny uniemożliwił objęcie funkcji w 1939 r., kiedy to wygrał konkurs na stanowisko kierownika⁶⁰⁹. Profesor był jednym z pomysłodawców konspiracyjnego kształcenia lekarzy⁶¹⁰ oraz pierwszym redaktorem – wydawanego nadal – najważniejszego polskiego czasopisma specjalistycznego z tej dziedziny, „Otolaryngologii Polskiej”. Profesor był także ostatnim przedwojennym i pierwszym powojennym prezesem Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego. Był też członkiem wielu stowarzyszeń: Collegium Oto-Rhino-Laryngologicum Amicitiae Sacrum, Royal Society of Medicine, towarzystw otolaryngologicznych Węgier, Bułgarii i Francji. Należał do grona redaktorów wiodących europejskich czasopism: „Excerpta Medica”, „Practica Otolaryngologica”, wydawanego w Sztokholmie „Acta Oto-laryngologica”, a także „Polskiego Tygodnika Lekarskiego”. Stworzył system Pomocy Lekarskiej Młodzieży Akademickiej

⁶⁰⁶ B. Maniecka-Aleksandrowicz, *Tworzyli polską laryngologię – Aleksandra Mitrinowicz-Modrzejewska*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2004, t. 3, z. 1, no. 9, ss. 4–6.

⁶⁰⁷ <https://amp.www.pl.freejournal.org/4081017/1/feliks-erbrich.html#article>, 16.08.2021.

⁶⁰⁸ Z. Szlenk, G. Janczewski, *Klinika I Wydziału i podstawowe dane z regionu* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, s. 113.

⁶⁰⁹ M. Żelazińska-Blumke, *W Klinice Laryngo-Otiatrycznej w Warszawie 1939–1945*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2004, suppl. 6, ss. 6–7.

⁶¹⁰ B. Latkowski, *Lata od 1940 do 1944 (okupacja)* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, s. 32.

PALMA, która była kontynuatorem przedwojennych tradycji Bratniej Pomocy⁶¹¹. Wiele jego asystentów zostało kierownikami ośrodków akademickiej laryngologii polskiej. Jednym z najwybitniejszych był prof. Aleksander Zakrzewski, który został kierownikiem Kliniki Otolaryngologii w Poznaniu⁶¹². Z ośrodkiem warszawskim związany był również dr Leon Zamenhof, nie tylko znany na całym świecie twórca języka esperanto, ale także otolaryngolog, autor pracy „Radiografia w chorobach uszu”⁶¹³. W 1944 r. rozpoczęto nauczanie medycyny w wyzwolonej praskiej części Warszawy. Wykładowcą otolaryngologii został mianowany dr Roman Karwowski⁶¹⁴. Od zakończenia wojny Klinika miała siedzibę w Szpitalu Dzieciątka Jezus. Szpital ten w 2001 r. obchodził swoje 100-lecie. To tutaj po pożodze wojennej odbudowywano tradycje przedwojennej otolaryngologii pod kierunkiem prof. A. Dobrzańskiego⁶¹⁵. Następca Profesora byli: prof. Henryk Lewenfisz-Wojnarowski (1894–1956), który kierował Kliniką w latach 1954–1956. Był znakomitym otochirurgiem, który wprowadził do Kliniki nowoczesne metody operacji usznych, zwłaszcza otosklerozy. Według jego projektów powstało wiele narzędzi, m.in.: stół do panendoskopii stosowany potem w wielu szpitalach⁶¹⁶. W latach 1957–1969 Kliniką zarządzał prof. Jan Duklan Szymański (1903–1984), jej szef z okresu okupacyjnych lat 1939–1943. Szczególne są zasługi profesora dla kształcenia otolaryngologów. W latach 1953–1957 stworzył i prowadził Klinikę Otolaryngologii Instytutu Doskonalenia i Specjalizacji Kadr Lekarskich w Bydgoszczy. Był autorem podręcznika wydanego w 1952 r. „Choroby jamy ustnej, gardła i nosa”, z którego uczyły się następne pokolenia lekarzy. Następczynią i pierwszą kobietą prowadzącą Klinikę była prof. Irena Cichocka-Szumilin (1910–2011). Do jej szczególnych osiągnięć należy zorganizowanie unikalnej placówki rehabilitacyjnej dla chorych po operacjach nosa, zatok przynosowych i krtani, Ośrodka Klinicznego w Ciechocinku Zdroju, którym kierowała do końca lat sześćdziesiątych XX w. Zorganizowała też pierwszy zespół lekarski specjalizujący się w onkologii laryngologicznej, w skład którego weszli: dr Jan Kuś, dr Jadwiga Osuchowa, dr Tadeusz Jegliński⁶¹⁷. W 1975 r. Klinika została przeniesiona do Centralnego Szpitala Klinicznego przy ul.

⁶¹¹ https://rzecznik.wum.edu.pl/sites/rzecznik.wum.edu.pl/files/prof._antoni_dobrzanski.pdf, 3.09.2021.

⁶¹² G. Janczewski, *Kierownicy Kliniki Otolaryngologii...*, op. cit., ss. 5–17.

⁶¹³ A. Kierzek, *Rozwój warszawskiej myśli otolaryngologicznej w XIX wieku...*, op. cit., s. 141.

⁶¹⁴ B. Latkowski, E. Olszewski, Z. Szlenk, op. cit., ss. 11–17.

⁶¹⁵ D. Liszewska-Pfejfer, *100-lecie Szpitala Klinicznego Dzieciątka Jezus w Warszawie*, „Gazeta Lekarska” 2001, nr 9, s. 87.

⁶¹⁶ G. Janczewski, *Kierownicy Kliniki Otolaryngologii...*, op. cit., ss. 5–17.

⁶¹⁷ G. Janczewski, *Kierownicy Kliniki Otolaryngologii...*, op. cit., s. 1.

Banacha, który jest nadal jej siedzibą. W latach 1969–1977 kierownikiem Kliniki był prof. Zbigniew Bochenek (1923–1977), autor pierwszego w Polsce podręcznika z zakresu otoneurologii – „Otoneurologia kliniczna”. Wprowadził on nowoczesne metody diagnostyczne, m.in.: elektronystagmografię, audiometrię elektrofizjologiczną, a także nowe metody lecznicze, zastosowanie przeszczepów w operacjach poprawiających słuch i chirurgiczne leczenie zawrotów głowy. W latach 1977–2003 Klinikę prowadził prof. Grzegorz Janczewski (1935–2016). Dzięki staraniom Profesora wprowadzono nowe metody diagnostyczne (badania elektrofizjologiczne narządu słuchu i równowagi, rynomanometrię, rynometrię akustyczną, biopsję cienkoigłową, cytologię złuszczeniową) i lecznicze, a zwłaszcza chirurgiczne (lasery, operacje przestąpienia przygardłowej i podstawy czaszki, otoneurochirurgiczne i ucha wewnętrzne, implanty ślimakowe i pniowe) oraz chirurgię rekonstrukcyjną – gardła dolnego i górnej części przełyku z autoprzeszczepem jelita cienkiego. Prof. G. Janczewski zajmował się także orzecznictwem inwalidzkim w chorobach otolaryngologicznych, opublikował ponad 400 prac naukowych, był współautorem 14 podręczników z zakresu otorynolaryngologii. W 2005 r. opublikował swoje wspomnienia w książce „Była przeszłość”⁶¹⁸. Został odznaczony przez Zarząd Główny Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów Srebrnym Medalem im. Prof. Przemysława Pieniżka za działalność na rzecz społeczności otorynolaryngologów polskich⁶¹⁹. W latach 2002–2003 kierownikiem Kliniki był prof. Antoni Krzeski, pomysłodawca i organizator cyklicznych corocznych konferencji: Międzynarodowego Forum Rynologicznego, które od 2004 r. gromadzi wybitnych wykładowców z całego świata⁶²⁰. W 1993 r. A. Krzeski jako pierwszy w Polsce wprowadził do praktyki klinicznej chirurgię endoskopową nosa i zatok przynosowych, dziś wiodącą metodę operacyjną w tej chorobie. Od 1995 r. był ordynatorem odcinka rynologicznego Kliniki, przekształconego w 2004 r. w Oddział Rynochirurgii. W 1996 r. zorganizował pierwszą w Polsce Pracownię Endoskopową Górnych Dróg Oddechowych⁶²¹. Od 2011 r. prof. A. Krzeski jest kierownikiem Kliniki Otolaryngologii Wydziału Lekarsko-Stomatologicznego Warszaw-

⁶¹⁸ A. Krzeski, *Tworzyli polską otolaryngologię – Grzegorz Janczewski*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2016, t. 15, z. 4, ss. 133–134.

⁶¹⁹ <https://www.mp.pl/kurier/151398,zmarl-prof-grzegorz-janczewski>, 4.09.2021.

⁶²⁰ A. Kierzek, *Prof. zw. dr hab. med. Antoni Krzeski Kierownik Kliniki Otolaryngologii Wydziału Lekarsko – Dentystrycznego Warszawskiego Uniwersytetu medycznego w czterdziestolecie pracy zawodowej i naukowej*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2018, t. XVII, z. 4, nr 68, ss. 109–118; G. Janczewski, *Kierownicy Kliniki Otolaryngologii*, op. cit., s. 11.

⁶²¹ G. Janczewski, *Historia rozwoju rynologii w Klinice Otolaryngologii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2010, t. IX, z. 3(35), s. 79.

skiego Uniwersytetu Medycznego⁶²². Jest autorem i redaktorem wielu podręczników: „Choroby nosa i zatok przynosowych”, 1997, 1998, 2003, „Boczna ściana nosa”, 2000, „Wykłady z chirurgii nosa”, 2004, „Podstawy chirurgii nosa”, 2005, „Rynologiczne aspekty astmy oskrzelowej”, 2007, „Zapalenia zatok przynosowych”, 2008, „Diagnostyka rynologiczna”, 2009, „Chirurgia zatok przynosowych – dostępy zewnątrz-nosowe”, 2011, „Chirurgia zatok przynosowych – dostępy wewnątrz-nosowe”, 2014, „Wykłady z rynologii”, 2020 r. Od 2003 r. Kliniką kieruje prof. Kazimierz Niemczyk (ur. 1962 r.), otoneurochirurg, od 2008 r. przewodniczący Zarządu Towarzystwa Chirurgii Podstawy Czaszki, przewodniczący Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi, członek Komitetu Europejskiego Towarzystwa Chirurgów Podstawy Czaszki, przewodniczący Rady Programowej Programu Powszechnych Przesiewowych Badań Słuchu u Noworodków w Polsce w latach 2003–2008. Dorobek naukowy prof. Niemczyka obejmuje ponad 170 prac, jest on współautorem książek: „Ostry dyżur otolaryngologiczny”, 2004, „Fizjoterapia w otolaryngologii” 2005, „Otorinolaryngologia praktyczna”, 2005. Niezwykle ważnym autorytetem otorinolaryngologii warszawskiej jest także prof. Henryk Skarżyński. W dniu 16 lipca 1992 r. jako pierwszy w Polsce wykonał operację przywracającą słuch osobie głuchej. W 1998 r. wszczepił implant do pnia mózgu, dzięki czemu Polska stała się czwartym krajem na świecie, w którym przeprowadzane są takie zabiegi chirurgiczne. W 2003 r. jako pierwszy polski otorinolaryngolog wprowadził implant do ucha środkowego. 9 stycznia 1996 r. stworzył w Warszawie Instytut Fizjologii i Patologii Słuchu, a w 2012 r. w podwarszawskich Kajetanach Światowe Centrum Słuchu, w którym wykonuje się najwięcej zabiegów poprawiających słuch na świecie. Prof. H. Skarżyński jest laureatem wielu wyróżnień. Od 2016 r. znajduje się w Panteonie Wynalazców i Odkrywców Polskich „w uznaniu wartości odkrywczych i wynalazczych jakie wniósł i wnosi do bogactwa ludzkości i rozwoju cywilizacji”. Był i jest także koordynatorem ogólnopolskiego Programu Opieki nad Osobami z Uszkodzeniami Słuchu, mającego na celu poprawę stanu opieki nad chorymi z dysfunkcjami słuchu w Polsce i badań przesiewowych słuchu u noworodków⁶²³. Dziś Katedra i Klinika Otorinolaryngologii Chirurgii Głowy i Szyi Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego oraz Oddział Kliniczny Otorinolaryngologii, Audiologii, Foniatrii i Onkologii Laryngologicznej, mający swoją siedzibę przy ulicy Banacha 1A, specjalizuje się w chirurgii podstawy czaszki, operacyjnym leczeniu całkowitej głuchoty przy pomocy

⁶²² <https://krzeski.pl/>, 4.09.2021

⁶²³ J. Kapuścik (red.), *Współcześni uczeni polscy. Słownik biograficzny*, t. IV, Warszawa 2002, ss. 107–108.

wszczepów ślimakowych i pniowych, leczeniu rozległych nowotworów głowy i szyi, operacjach rekonstrukcyjnych po rozległych operacjach onkologicznych oraz w chirurgii endoskopowej i mikroskopowej nosa, chirurgii rekonstrukcyjnej w zakresie otorynolaryngologii. Prowadzone jest zachowawcze i operacyjne leczenie choroby Meniere’a oraz diagnostyka i leczenie chirurgiczne pacjentów z Zespołem Obturacyjnych Bezdechów Podczas Snu. Pełny zakres opieki diagnostycznej odbywa się w pracowniach specjalistycznych: Bezdechu Sennego, Patofizjologii Głosu i Mowy, Badań Układu Równowagi, Narządu Słuchu, Badań Implantów Słuchowych, Logopedii. Współpraca naukowa obejmuje ośrodki w Polsce: Instytut Informatyki z Politechniki Lubelskiej, Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Chełmie, Wydział Mechatroniki Politechniki Warszawskiej oraz wiodące instytucje międzynarodowe: ENT – Head and Neck Surgery Department Lille University we Francji, Department of Otorhinolaryngology Lithuanian University of Health Sciences, Kaunas, Litwa, Department of Otorhinolaryngology Bogomolets National Medical University, Kyiv na Ukrainie, Department of Otorhinolaryngology Astana Medical University, Nur-Sultan, Kazachstan, Department of Otorhinolaryngology State Medical University, Grodno, Białoruś, Radboud Skull Base Centre, Radboudumc, Nijmegen, Holandia oraz University of Miami, USA⁶²⁴.

Tożsamość i kultura organizacyjna warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

Opis kultury organizacyjnej warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej napotyka na wiele trudności, gdyż nie jest ona jednorodna. Podobnie jak krakowska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa, nie ma ona jedynie cech kultury organizacyjnej szkoły naukowej, ale także związana jest z kulturą akademicką Uniwersytetu Warszawskiego (w latach 1920–1950), Akademii Medycznej w Warszawie (1950–2008) oraz Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego (2008 – nadal)⁶²⁵, w obrębie których w swej historii funkcjonowała jako część Katedry i Kliniki Otolaryngologicznej. Ten związek instytucjonalny wpływa na kulturę organizacyjną szkoły, której członkowie są jednocześnie pracownikami uczelni, wyznającymi zasady przynależne członkom wspólnoty akademickiej. Zdaniem P. Sztompki kultura akademicka jest złożona i przejawia się w dwunastu regułach składających się na autonomię tego środowiska: wolności wyboru tematyki, stosowanych metod badawczych oraz

⁶²⁴ <https://uckwum.pl/spcsk/klinika-otorynolaryngologii-chirurgii-glowy-i-szyi/>, 15.08.2021.

⁶²⁵ <https://www.wum.edu.pl/node/12911>, 16.08.2021.

dydaktycznych – opartych na własnych doświadczeniach naukowych, kształtowaniu wśród pracowników i studentów postaw „oświeconych obywateli”, motywacji autotelicznych, polegających na potrzebie poszukiwania i dzielenia się prawdą, kształceniu następców przez relację mistrz–uczeń, stałej samooceny dokonywanej przez członków wspólnoty akademickiej, odpowiedzialności wobec misji uniwersytetu, zasad przyznawania stopni i tytułów, autonomii elekcji władz uczelni, tworzeniu wewnętrznych statutów, niepodleganiu wpływowi politycznym. Autonomia konstruuje podwaliny dla wspólnoty naukowców oraz ich kapitału społecznego i moralnego. Sprzyja to wytworzeniu więzi opartych na zaufaniu, lojalności, wzajemnej solidarności oraz szacunku⁶²⁶. Członkowie warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, stanowiąc część wspólnoty akademickiej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, stają się częścią kultury akademickiej Uczelni i realizują jej misję: „Saluti Publicae”. Jednocześnie w instytucjonalnym wymiarze trwania Katedry Otolaryngologii jej pracownicy utożsamiają się z normami przynależnymi pozycjom, jakie pełnią w organizacji akademickiej. Począwszy od założyciela szkoły prof. F. Erbicha, każdy z jego następców pełnił obowiązki kierownika uniwersyteckiej Katedry i Kliniki. Wielu z profesorów było także pracownikami funkcyjnymi uczelni. Prof. F. Erbrich w latach 1933–1934, a prof. A. Dobrzański od 1947 do 1948 r. byli dziekanami Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Warszawskiego. Ten formalny aspekt działalności wpisuje się w normy zarządzania kulturą organizacyjną jednostek strukturalnych Uczelni i zatrudnionych w nich pracowników. W zakresie struktur funkcjonujących w obrębie Kliniki naukowcy warszawskiej szkoły otorynolaryngologii tworzyli też poradnie i pracownie specjalistyczne, do których należą: Poradnia dla Zaburzeń Mowy i Wad Słuchu, której organizatorką była prof. Aleksandra Mitrinowicz-Modrzejewska, Przychodnia Rehabilitacyjna dla chorych po operacjach nosa, zatok przynosowych i krtani założona przez prof. Irenę Cichocką-Szumilin, Pracownia Endoskopowa Górnych Dróg Oddechowych prof. A. Krzeskiego⁶²⁷. W nauczaniu podyplomowym ważnym ośrodkiem dydaktyki stał się Instytut Doskonalenia i Specjalizacji Kadr Lekarskich w Bydgoszczy. Prof. Jan Duklan Szymański w latach 1953–1957 stworzył i prowadził w jego obrębie Klinikę Otolaryngologii.

Promieniowanie myśli naukowej wywodzącej się z warszawskiej szkoły doprowadziło do powstania wielu ośrodków badawczych w Polsce. Prof. H. Skarżyński w 1996 r. zorganizował w Warszawie Instytut Fizjologii i Patologii Słuchu, a w 2012 r.

⁶²⁶ P. Sztompka, *Autonomia – fundament kultury akademickiej*, „Nauka” 2017, nr 3, ss. 7–13.

⁶²⁷ G. Janczewski, *Historia rozwoju ryнологii w Klinice...*, op. cit., s. 79.

w podwarszawskich Kajetanach Światowe Centrum Słuchu. Obecnie badania prowadzone są w pracowniach specjalistycznych: Bezdechu Sennego, Patofizjologii Głosu i Mowy, Badań Układu Równowagi, Narządu Słuchu, Badań Implantów Słuchowych, Logopedii.

Dla członków szkoły naukowej rdzeniową wartością jest nauka, szkoła myśli postrzeganych zarówno w kategoriach teoretycznych, jak i praktycznych. Istotnym elementem działania każdego środowiska jest utworzenie towarzystwa naukowego skupiającego badaczy i praktyków tej specjalności. Dzięki staraniom prof. F. Erbricha w 1921 r. założone zostało pierwsze polskie stowarzyszenie otorynolaryngologiczne – Polskie Towarzystwo Oto-Rinolaryngologiczne, któremu profesor przewodniczył przez pierwsze dwa lata jego działalności, zaś jeden z jego następców, prof. Antoni Dobrzański, był jego ostatnim przedwojennym i pierwszym powojennym prezesem. Prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski kierował Towarzystwem w latach 1953–1955, prof. Grzegorz Janczewski w latach 1983–1986, a prof. K. Niemczyk był przewodniczącym jego Zarządu Głównego w latach 2010–2012⁶²⁸. Ważnymi punktami na mapie rozwoju specjalności są też stworzenie i działalność czasopism naukowych. Prof. F. Erbrich od 1924 r. był redaktorem naczelnym „Przeglądu Laryngo-otiatrycznego”⁶²⁹, a prof. Antoni Dobrzański pierwszym wydawcą „Otolaryngologii Polskiej”. Istotna część dorobku tej szkoły naukowej jest związana z opracowaniem metod diagnostycznych i terapeutycznych, a także wykorzystywanych narzędzi chirurgicznych. W zakresie metod diagnostycznych i terapii prof. Erbrich udoskonalił bronchoezofagoskopię, opisał szczegółowo gruźlicę krtani, przewlekłe zapalenie migdałków podniebiennych, wprowadzając do literatury przedmiotu termin *tonsillitis purulenta chronica* oraz zabieg chirurgiczny *tonsillectomii*⁶³⁰. Prof. A. Dobrzański jako pierwszy zastosował elektrokoagulację nacieków w twardzieli nosa, opracował technikę zamknięcia przetok zausznych oraz metodę leczenia brodawczaków krtani za pomocą przegrzania termicznego. Był też jednym z pionierów szerokiego leczenia penicyliną chorób uszu, gardła i nosa, zastosowania lipidolu w diagnostyce rentgenowskiej chorób zatoki szczękowej i płuc. W 1933 r. opracował autorską operację plastyczną korygującą wrodzone zniekształcenie małżowiny usznej⁶³¹. Prof. Henryk Lewenfisz-Wojnarowski wprowadził nowoczesne metody operacji usznych, głów-

⁶²⁸ <http://www.otolaryngologia.org.pl/orl2/>, 3.09.2021.

⁶²⁹ G. Janczewski, *Kierownicy Kliniki Otolaryngologii...*, op. cit., ss. 5–17

⁶³⁰ A. Kierzek, Z. Szlenk, K. Niemczyk, J. Składzień, A. Brugielewicz, op. cit., s. 18.

⁶³¹ A. Środka, *Wspomnienie pośmiertne: prof. A. Dobrzański*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Warszawskiego” 1983, nr 46, ss. 203–206.

nie dotyczące leczenia otosklerozy, prof. Zbigniew Bochenek metody diagnostyczne z zakresu otoneurologii: elektronystagmografię, audiometrię elektrofizjologiczną, zastosowanie przeszczepów w operacjach poprawiających słuch i chirurgiczne leczenie zawrotów głowy, prof. Grzegorz Janczewski udoskonalił badania elektrofizjologiczne narządu słuchu i równowagi, rynomanometrię, rynometrię akustyczną, biopsję cienkoigłową, cytologię złuszczeniową, a w obrębie technik leczenia chirurgicznego wprowadził do polskiego leczenia laryngologicznego operacje laserowe, zabiegi w przestrzeni przegardłowej i podstawy czaszki, otoneurochirurgiczne z zastosowaniem implantów ślimakowych i pniowych oraz chirurgię rekonstrukcyjną – gardła dolnego i górnej części przełyku z autoprzeszczepem jelita cienkiego. W 1993 r. A. Krzeski był pionierem polskich zabiegów chirurgii endoskopowej zatok przynosowych. Profesor Henryk Skarżyński w 1992 r. jako pierwszy w Polsce wykonał operację osoby głuchej. Jest też koordynatorem ogólnopolskiego Programu Opieki nad Osobami z Uszkodzeniami Słuchu i badań przesiewowych słuchu u noworodków⁶³². W zakresie instrumentarium laryngologicznego prof. Henryk Lewenfish-Wojnarowski skonstruował stół do panendoskopii, prof. A. Dobrzański stworzył sondę do tamponady tylnej, którą opisał w pracy z 1947 r.: „O potrzebie zastąpienia przyrządu Belloqa sondą własnego pomysłu”.

Obecnie naukowcy warszawskiej szkoły otorynolaryngologicznej skupiają się na zagadnieniach dotyczących chirurgii podstawy czaszki – usuwania guzów kąta mostowo-mózdkowego oraz innych nowotworów naciekających podstawę czaszki, w tym przyzwojaków (*paraganglioma*), operacyjnym leczeniu całkowitej głuchoty przy pomocy wszczepów ślimakowych i pniowych, leczeniu rozległych nowotworów głowy i szyi, operacjach rekonstrukcyjnych po rozległych operacjach onkologicznych oraz chirurgii endoskopowej i mikroskopowej nosa, chirurgii rekonstrukcyjnej w zakresie otolaryngologii. Opracowana i wykorzystywana jest kompleksowa diagnostyka choroby Meniere’a z zastosowaniem 3-teslowego rezonansu magnetycznego do oceny wodniaka przedsionka i ślimaka, leczenie zachowawcze i chirurgiczne tej choroby, obejmujące neurektomię nerwów przedsionkowych. Domenę zainteresowań stanowi też diagnostyka i leczenie chirurgiczne pacjentów z zespołem obturacyjnych bezdechów podczas snu. Zespół Kliniki współuczestniczy w realizacji programu Powszechnych Badań Przesiewowych Słuchu u Noworodków, którego organizatorem jest Fundacja Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy Jerzego Owsiaaka⁶³³.

⁶³² J. Kapuścik, op. cit., ss. 107–108.

⁶³³ <https://uckwum.pl/spcsk/klinika-otorynolaryngologii-chirurgii-glowy-i-szyi/>, 15.08.2021.

Dla członków szkoły naukowej istotną wartością jest współpraca ze środowiskiem akademickim. Od początku funkcjonowania organizacji badacze prowadzą wymianę naukową z ośrodkami polskimi i zagranicznymi, którą zapoczątkowało odbycie stażu przez F. Erbricha u prof. Gustawa Kiliana w Klinice Otolaryngologii Uniwersytetu we Fryburgu. Obecnie współpraca naukowa obejmuje ośrodki w Polsce: Instytut Informatyki z Politechniki Lubelskiej, Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Chełmie, Wydział Mechatroniki Politechniki Warszawskiej oraz wiodące instytucje międzynarodowe: ENT – Head and Neck Surgery Department, Lille University, Lille, Francja, Department of Otorhinolaryngology, Lithuanian University of Health Sciences, Kaunas, Litwa, Department of Otorhinolaryngology, Bogomolets National Medical University, Kyiv, Ukraina, Department of Otorhinolaryngology, Astana Medical University, Nur-Sultan, Kazachstan, Department of Otorhinolaryngology, Grodno State Medical University, Grodno, Białoruś, Radboud Skull Base Centre, Radboudumc, Nijmegen, Holandia oraz University of Miami, USA⁶³⁴.

Kolejnym istotnym składnikiem kultury organizacyjnej warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej są jej bohaterowie, osoby, które stanowią o jej początku i trwaniu. Przez lata istnienia Katedry Otorynolaryngologii wywarli oni istotny wpływ na członków szkoły, inspirując ich w zakresie zainteresowań badawczych i pracy lekarskiej, tworząc podstawy relacji mistrz–uczniowie. Prof. F. Erbrich przez pierwsze 17 lat działalności potrafił stworzyć zespół o zbliżonych poglądach merytorycznych, dzięki czemu grupa jego następców uzyskała odpowiednie kompetencje naukowe i zawodowe, pracując w godnych warunkach. Następcy profesora: prof. Antoni Dobrzański, prof. Henryk Lewenfisz-Wojnarowski, prof. Jan Duklan Szymański, prof. Zbigniew Bochenek, prof. Grzegorz Janczewski, prof. Antoni Krzeski, prof. Kazimierz Niemczyk kontynuowali jego pracę naukową i lekarską.

Innym ważnym elementem kultury organizacyjnej szkoły naukowej jest zachowanie ciągłości jej istnienia. Warszawska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa trwa nieprzerwanie od 100 lat. W tym czasie wykształciła wielu specjalistów, którzy organizowali i wzbogacali swoją wiedzą ośrodki kliniczne w Warszawie i całej Polsce. Prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski jest twórcą łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, która powstała w mieście pozbawionym przedwojennej tradycji akademickiej. Prof. A. Krzeski kieruje Kliniką Otorynolaryngologii Wydziału Lekarsko-Stomatologicznego, prof. H. Skarżyński Instytutem Fizjologii i Patologii Słuchu, a następnie Światowym Centrum Słuchu. Dziś szkołę tworzą pracownicy Kate-

⁶³⁴ Ibidem.

dry Otolaryngologii Chirurgii Głowy i Szyi Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, pracujący od 2008 r. pod kierunkiem prof. Kazimierza Niemczyka. Są to: prof. E. Osuch-Wójcikiewicz, dr hab. A. Bruzgielewicz, dr hab. T. Gotlib, dr hab. M. Lachowska, dr hab. A. Rzepakowska, dr hab. E. Sielska-Badurek, dr n. med. M. Bartosiewicz, dr n. med. M. Arcimowicz, dr n. med. P. Chęciński, dr n. med. B. Jamróż, dr n. med. M. Kuźmińska, dr n. med. D. Majczyk, dr n. med. M. Makuszevska, dr n. med. L. Mikołajewska, dr n. med. A. Paprocki, dr n. med. M. Partyka, dr n. med. K. Pierchała, dr n. med. J. Sokołowski, dr n. med. R. Zawadzka, dr n. med. K. Zwierzyńska, dr R. Czesak, dr K. Jędra, dr L. Piotrowski, dr Z. Łukaszewicz-Moszyńska⁶³⁵.

Inny istotny element kultury organizacyjnej stanowi także język, jakim komunikują się członkowie szkoły naukowej. Odbywa się ona na dwóch poziomach: indywidualnym i społecznym. Osoba, członek szkoły naukowej, publikuje swoje prace badawcze, nawiązuje współpracę i porozumiewa się z naukowcami z innych ośrodków, stosując profesjonalny, zrozumiały język. Na poziomie społecznym komunikacja naukowa stanowi nie tylko wymianę myśli i metod badawczych, jest częścią procesu jednoczącego ludzi nauki. Według Michela Cloitre oraz Terry'ego Shinna występują cztery etapy komunikacji naukowej: intraspecjalistyczna, interdyscyplinarna, pedagogiczna i popularyzatorska⁶³⁶. Język, jakim posługują się członkowie warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, jest profesjonalny, związany ze specjalnością medyczną otorynolaryngologiczną. W zakresie własnej specjalizacji członkowie szkoły naukowej prezentują swoje prace badawcze na posiedzeniach Katedry, Oddziału Mazowieckiego Towarzystwa Otorynolaryngologów Chirurgów Głowy i Szyi oraz na licznych konferencjach ogólnopolskich i zagranicznych. Zespół warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej jest twórcą Stowarzyszenia Wspierania Laryngologii, organizacji pozarządowej, której celem jest „organizowanie i wspieranie wielokierunkowych działań służących otorynolaryngologii”. Stowarzyszenie współorganizuje kursy naukowe, wśród których wymienić można: Międzynarodowy Kurs Mikrochirurgii Ucha Środkowego, Kurs Chirurgii Endoskopowej Zatok Przynosowych, Kurs Choroby Gruczołów Ślinowych i Nerwu Twarzowego, Kurs Mikrochirurgii Laserowej Krtani, Kurs Diagnostyki Zaburzeń Narządu Prędsionkowego⁶³⁷. Na poziomie interdyscyplinarnym, obejmującym współpracę naukową w obrębie innych dziedzin nauki, nawiązano wymianę myśli nauko-

⁶³⁵ <https://otolaryngology.pl/zespol-lekarzy/>, 4.09.2021.

⁶³⁶ https://ekulczycki.pl/teoria_komunikacji/komunikacja-naukowa-czyli-co/, 4.09.2021.

⁶³⁷ <https://otolaryngology.pl/stowarzyszenie-wspierania-laryngologii/>, 4.09.2021.

wej z pracownikami Instytutu Informatyki Politechniki Lubelskiej, Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Chełmie, Wydziału Mechatroniki Politechniki Warszawskiej, co zaowocowało licznymi badaniami i publikacjami o charakterze wielospecjalistycznym. Biorąc pod uwagę aspekt edukacyjny, członkowie zespołu od początku istnienia Katedry tworzą podręczniki adresowane do studentów medycyny, otorynolaryngologów oraz lekarzy innych specjalności. Pierwszym z nich był wydany w 1952 r. przez prof. Jan Dukłana Szymańskiego „Choroby jamy ustnej, gardła i nosa”, który stanowił kanon nauczania przez wiele lat. W 2005 r. pod redakcją prof. G. Janiczewskiego ukazało się dwutomowe dzieło „Otorynolaryngologia praktyczna”, w 2005 r. „Fizjoterapia w otolaryngologii”, a w 2014 r. „Otorynolaryngologia kliniczna”, których i współautorem i redaktorem jest K. Niemczyk. W zakresie popularyzacji nauki statut Stowarzyszenia Wspierania Laryngologii podejmuje działania dotyczące promocji zdrowia, wspierania imprez środowiskowych, uczestniczy w warszawskich projektach lokalnych, tworzy pomoc finansową i specjalistyczną dla dzieci z wadami słuchu i osobami z chorobą nowotworową w obrębie głowy i szyi. Spektakularny jest wkład członków szkoły naukowej w organizację i działanie unikalnego Powszechnego Przesiewowego Badania Słuchu Noworodków, który objął ponad 6,5 mln dzieci w Polsce. Jest to bardzo istotne przedsięwzięcie, bowiem występowanie wrodzonego uszkodzenia słuchu jest w epidemiologii szacowane na 2–4 promila, a za kluczowe w rozwoju mowy uważa się doznania słuchowe pierwszego półroczu życia dziecka. Narzędziem diagnostycznym jest rejestracja otoemisji akustycznej w drugiej dobie życia noworodka, co pozwala na wychwycenie anomalii i przekazanie dziecka do ośrodków o odpowiednim poziomie referencyjności i wczesne podjęcie adekwatnych decyzji leczniczych⁶³⁸.

Składnikiem kultury organizacyjnej są też subkultury, które powstają w organizacji. Są one często przejawem konfliktów, podziałów w obrębie organizacji. Takie sytuacje stają się tematami tabu, stanowią jednak ważną część opowieści o organizacji. Stają się też niejednokrotnie przyczynkiem dla powstania nowych struktur, co skutkuje rozpowszechnianiem myśli naukowej szkoły na inne ośrodki badawcze.

W zakresie artefaktów widocznym elementem kultury organizacyjnej jest siedziba szkoły naukowej. Warszawska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa przeszła drogę od skromnych dwóch sal, pozwalających na hospitalizację 20 chorych, 1 sali

⁶³⁸ M. Radziszewska-Konopka, *Program Powszechnych Przesiewowych Badań Słuchu u Noworodków w Polsce organizowany przez Fundację Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy*, „Audiofonologia” 2002, nr 21, ss. 107–119.

operacyjnej oraz 3 pokoiów do pracy ambulatoryjnej, mieszczących się w IV pawilonie Szpitala Św. Ducha przy ulicy Elektoralnej 12 w Warszawie. W trakcie działalności przedwojennej Klinika rozbudowywała się i tuż przed wybuchem II wojny światowej możliwa była już hospitalizacja 72 chorych. 25 września 1939 r. szpital został zbombardowany, a uratowani chorzy, instrumentarium laryngologiczne, księgozbiór i dokumenty Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego zostały przeniesione do oddziału szpitala miejskiego, który został zorganizowany w budynku Gmachu Sądów na Lesznie. W trakcie pożogi wojennej prace naukowe i działalność lecznicza odbywały się w filiach Kliniki w Milanówku i Grodzisku Mazowieckim. W 1945 r. Katedra i Klinika zajęła pomieszczenia Szpitala Dzieciątka Jezus przy ul. Nowogrodzkiej 59. W 1975 r. prof. Z. Bochenek przeniósł się wraz z zespołem do nowo wybudowanego Centralnego Szpitala Klinicznego Akademii Medycznej przy ul. Banacha 1. Klinika zajmowała piętro w bloku B, co umożliwiało hospitalizację 91 chorych. Była podzielona na trzy odcinki oraz dysponowała 2 salami operacyjnymi, a od lat 80. XX w. dodatkowo salą laserową. W XXI w. siedziba Kliniki przeszła gruntowny remont. Obecnie zajmuje pomieszczenia na VII piętrze bloku B oraz od 2015 r. na oddziale A, oddziale B i w pracowniach naukowych na II piętrze⁶³⁹.

Dokonując próby opisu modelu kultury organizacyjnej warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, podobnie jak w poprzednim przypadku zastosowano koncepcję K.S. Camerona i R.E. Quinna. Wyodrębnili oni cztery typy kultury: hierarchii, rynku, klanu oraz adhokracji. Szkoła naukowa nie jest organizacją formalną. Jedynie w kontekście spojrzenia na jej powiązania ze strukturą akademicką, jaką jest Katedra Otorynolaryngologii, stanowiąca część Uczelni oraz szpitalną Kliniką Otorynolaryngologii, zauważyć można jej formalną strukturę. Traktując szkołę naukową niejako w aspekcie oderwania jej od instytucji, można powiedzieć, że w momencie jej powstania, w roku 1921 dominowała w niej kultura adhokracji, bez ugruntowanej hierarchii, jednak z wyodrębnioną rolą lidera. Prof. F. Erbrich jako założyciel, opierając się na doświadczeniach własnych związanych z wieloletnim kierowaniem ambulatorium laryngologicznym w tej samej siedzibie, która stała się miejscem działania szkoły, podjął wyzwanie organizacyjne nie tylko jako autorytet naukowy, ale także twórca bazy dla pracy badawczej i dydaktycznej swojego niewielkiego, bo liczącego początkowo trzech lekarzy, zespołu. Wyrwę w rozwoju i dzia-

⁶³⁹ K. Niemczyk, A. Bruzgielewicz, A. Osuch-Wójcikiewicz, P. Chęciński, K. Pierchała, R. Bartoszewicz, *Stulecie Kliniki Otorynolaryngologii, Chirurgii Głowy i Szyi Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego*, „Polski Przegląd Otorynolaryngologiczny” 2020, t. 9(4), ss. 1–10.

łałości szkoły wywołał wybuch II wojny światowej. Budynek został zniszczony, Katedra zlikwidowana, a zespół został z różnych powodów rozproszony. Jednak już w 1939 r. podjęta została konspiracyjna działalność dydaktyczna. Początkowo odbywała się ona pod kierunkiem dra J. Szymańskiego, a od 1942 r. prof. A. Dobrzańskiego. Misja uczenia i doszkalania lekarzy, tak jak nigdy potrzebnych ludziom, spowodowała, że szkołę można postrzegać jako strukturę o kulturze klanowej, charakteryzującą się niezwykle wysokim stopniem zaangażowania, o dużym poczuciu wspólnotowości. Po wojnie rosła liczba wyzwań zarówno natury naukowej, jak i organizacyjnej. Powstała pracownia foniatryczna, wówczas jedyna w Polsce, a prof. A. Dobrzański, po odbyciu staży zagranicznych w Anglii, Szwecji i USA, wprowadził do nauki i praktyki nowoczesne metody i techniki, rozszerzając spektrum działalności o zabiegi z zakresu chirurgii plastycznej i otolaryngologii oraz działalności organizacyjnej. Członkowie zespołu utworzyli pod kierunkiem dr I. Cichockiej-Szumilin Ośrodek Naukowo-Badawczy w Ciechocinku, specjalizujący się w chorobach górnych dróg oddechowych. Stało się to przyczyną zintensyfikowania i sformalizowania działań, wprowadzenia nowych procedur o charakterze regulującym pracę zespołu. Pojawiła się kultura hierarchiczna, powiązana także z formalnymi strukturami uniwersyteckimi Wydziału Lekarskiego Akademii Medycznej w Warszawie, której dziekanami stawali się kierownicy Katedry i Kliniki Otorynolaryngologii. Obecnie w obrębie Katedry i Klinik stosowanych jest wiele nowoczesnych metod diagnostycznych i operacyjnych, niejednokrotnie zastosowanych po raz pierwszy w Polsce, a nawet w Europie. Nowe wyzwania, jak na przykład funkcjonujący od 2001 r. program leczenia głuchoty za pomocą implantów ślimakowych, nakłada na członków zespołu sposób myślenia o charakterze kultury rynkowej, z silną osobą autorytetu przywódcy, dbającego o terminowość i efektywność, jakim jest prof. K. Niemczyk. Do końca 2020 r. wszczepiono ponad 1000 implantów ślimakowych oraz niemal 30 implantów pniowych, wysoko punktowanych procedur terapeutycznych. Organizacja i jej członkowie opierają swe działania, zarówno w sferze naukowej, jak i praktycznej, na konieczności zaspokajania wymagań pacjentów⁶⁴⁰.

Potrzeba posiadania własnej tożsamości jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka. W naukach społecznych pojęcie tożsamości jest opisywane w trzech aspektach. Pierwszy z nich zakłada poczucie odrębności, indywidualną pewność posiadania charakterystycznych dla jednostki cech. Drugi obejmuje poczucie ciągłości rozumianej w kategoriach czasu i przestrzeni, pewnej powtarzalności przeży-

⁶⁴⁰ J. Hałas J., op. cit., ss. 194–195.

wania i mechanizmów zachowań. Trzeci daje jednostce poczucie integralności i nie-naruszalności⁶⁴¹. Tak rozumiana tożsamość indywidualna stanowi podstawę budowania tożsamości grupowej, którą w kontekście odnoszącym się do członków zespołu warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej można opisać jako hybrydową. Pozwala na to dualizm myślenia o tożsamości szkoły naukowej jako organizacji nieformalnej, jednocześnie powiązanej ze strukturą akademicką o charakterze instytucji. Tożsamość organizacyjną szkoły naukowej tworzą związani z nią badacze. Ich wspólnotowość bierze się z wyznawanych podstaw poznawczych, metod uprawiania nauki, poczucia odrębności, które odróżnia ich środowisko od innych szkół. W ten sposób tworzą oni warszawską, otorynolaryngologiczną grupę społeczną o podobnym systemie wartości, które wzmacnia bardzo silna lekarska tożsamość zawodowa, ściśle powiązana z solidarnością zawodową. Obejmuje ona świadomość wspólnoty z ludźmi tej samej profesji i przejawia się działaniami zmierzającymi do utrzymania lub nawet polepszenia sytuacji przedstawicieli tego zawodu. Jest to wspólnota świadomości (*consciousness community*), postrzegana przez wspólne doświadczenia oraz zainteresowania⁶⁴². Ugruntowuje ją przynależność do Okręgowej Izby Lekarskiej w Warszawie im. prof. J. Nielubowicza⁶⁴³, Oddziału Mazowieckiego Polskiego Towarzystwa Otorynolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi, Polskiego Towarzystwa Rynologicznego i innych polskich i zagranicznych stowarzyszeń branżowych, których członkami są badacze warszawskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej.

4.5. Poznańska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa

Powstanie poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

Poznańska tradycja akademicka datuje się od momentu powstania Kolegium Jezuitów, które zostało powołane przez Zygmunta III Wazę 28 października 1611 r. Na jego podstawie nadawane były stopnie i tytuły magistra oraz stopnie doktorskie. W latach 1519–1780 działała też w Poznaniu Szkoła Lubrańskiego, która nie miała uprawnień do nadawania stopni naukowych, ale dzięki staraniom swojego twórcy,

⁶⁴¹ M. Nowak-Dziemianowicz, *Narracja – Tożsamość – Wychowanie: Perspektywa przejścia i zmiany*, „Terazniejszość – Człowiek – Edukacja: kwartalnik myśli społeczno-pedagogicznej” 2011, nr 3(55), s. 40.

⁶⁴² D. Byczkowska, *Solidarność zawodowa jako wynik socjalizacji wtórnej. Na przykładzie zawodu lekarza*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2006, t. 2, nr 1, s. 91.

⁶⁴³ <https://izba-lekarska.pl/#>, 5.09.2021.

biskupa Jana Lubrańskiego, posiadała status uczelni. W dniu 7 maja 1919 r. powstała w Poznaniu Wszechnica Piastowska z Wydziałem Filozoficznym, której kadre stanowili profesorowie z Krakowa, Lwowa, Wilna i Warszawy. Pierwszym rektorem uczelni, przemianowanej wkrótce na Uniwersytet Poznański, został prof. Heliodor Święcicki, ginekolog, prezes Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk. W okresie międzywojennym w uczelni tej kształcono studentów na wydziałach: Prawa i Ekonomii, Medycyny, Humanistyki, Matematyki, Nauk Przyrodniczych, Rolnictwa i Leśnictwa⁶⁴⁴.

Katedra i Klinika Laryngologii i Otiatrii Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Poznańskiego powstała w 1921 r. jako jedna z katedr utworzonego w 1919 r. Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu w Poznaniu, którym kierował dr Adam Wrzosek. Kierownictwo Katedry objął prof. Antoni Jurasz (1847–1923) jeden z pionierów światowej rynolaryngologii, którego można uznać za założyciela poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej. Był już wówczas doświadczonym lekarzem wykształconym w Gryfii, Wyrenburgu oraz Heidelbergu. Wszechstronny jako student, brał też udział w życiu uczelni, będąc współzałożycielem i działaczem „Koła Słowian”. Stopień doktora wszechnauk lekarskich otrzymał w 1871 r., a w 1872 r. został asystentem zatrudnionym w szpitalu, a od 1874 r. pracownikiem uniwersyteckiej Polikliniki Pediatrycznej. W 1876 r. A. Jurasz uzyskał *veniam legendi* z pediatrii na podstawie pracy dotyczącej skurczowego szmeru mózgowego u dzieci, napisanej pod kierunkiem Theodora von Duscha, pt. „Beiträge zur Theorie u. Bedeutung d. Gehirngerausches bei Kindern”. Prof. Karl Adolph Gerhardt zainteresował go zagadnieniami laryngologicznymi, a wykonany przez niego zabieg usunięcia polipa krtani zmienił jego pasje lekarskie. Był pierwszym Polakiem, który uzyskał tytuł profesora laryngologii Uniwersytetu w Heidelbergu, co nastąpiło w 1877 r.⁶⁴⁵. Jako jedyny polski lekarz był od 1877 r. kierownikiem katedry uniwersyteckiej laryngologii w Heidelbergu. W roku 1880 uzyskał tytuł profesora nadzwyczajnego i przez ponad 30 lat, dzięki bogatemu dorobkowi naukowemu i zawodowemu, zyskał światowy rozgłos. Profesor był wielkim patriotą, a jego dom stał się miejscem spotkań Polaków. W roku 1894 zorganizował pierwszy z wielu Zjazdów Laryngologów Południowo-Niemieckich. W 1908 r., już jako światowej sławy Profesor, po 36 latach pobytu poza ojczyzną, objął kierownictwo Katedry Laryngologii Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu we Lwowie. Sprawował też funkcje rektora i dziekana na tym Uniwersytecie. W 1913 r. został pierwszym przewodniczącym Polskiego Towarzystwa Otorino-

⁶⁴⁴ <https://amu.edu.pl/universytet/o-uam/historia>, 10.09.2021.

⁶⁴⁵ Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, t. 4, PWN, Warszawa 2004, s. 194.

nolaryngologicznego. W 1919 r. Profesor przeniósł się do Poznania, biorąc czynny udział w organizowaniu nowotworzonej Katedry⁶⁴⁶, własnym instrumentarium wyposażając uniwersyteckie ambulatorium otolaryngologiczne. Prowadził też wykłady dla studentów i inspirował do działalności lekarskiej i naukowej swój zespół pracowników. We wspomnieniach Jego ucznia Alfreda Laskiewicza przeczytać można, że wykładał z „z poczuciem stylu literackiego, nie było wprost zagadnienia w laryngologii, które by nie było przedmiotem Jego naukowych badań”. „Umysł niezwykle głęboki i przewidujący, natura subtelna i uczuciowa, szukająca poza godzinami wytężającej pracy umysłowej artystycznego wytchnienia w muzyce klasycznej i w studjowaniu historii sztuki i malarstwa”⁶⁴⁷. Profesor uczył studentów przez ponad 40 lat, z tego 30 lat na uniwersytecie w Heidelbergu. Był czynnym członkiem Rady Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu, Izby Lekarskiej, Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk. W 1922 r. został redaktorem naczelnym branżowego czasopisma – „Nowin Lekarskich”. W zakresie otorynolaryngologii był twórcą wielu teorii i metod leczenia, w tym nowego podziału nerwic odruchowych błony śluzowej nosa. Jako pierwszy stosował elektrolizę w leczeniu skrzywienia części chrzęstnej przegrody nosa i stwardniałych nacieków o etiologii twardzieli w krtani. Interesował się fizjologią głosu, a szczególnie „fonicznymi” porażeniami krtani oraz czynnością mięśnia pierścienno-nalewkowego tylnego. Będąc człowiekiem niezwykle wszechstronnym, zajmował się też fonetyką języków słowiańskich. Skonstruował liczne narzędzia chirurgiczne: kleszczyki do adenotomii, przyrząd do usuwania migdałka językowego, kleszczyki do septoplastyki, podwójne łyżeczki krtaniowe, kleszczyki do nagłośni. Jako pierwszy wykonał zgłębnikowanie zatoki czołowej. Był autorem 51 prac naukowych z zakresu rynolaryngologii, farmakologii, neurologii, psychiatrii i interny, m.in. „Die Krankheiten der oberen Luftwege” (Heidelberg 1891) i „Laryngoskopija i choroby krtani” (Kraków 1878). Pracownicy Kliniki w Poznaniu pod jego kierunkiem zajmowali się, m. in. diagnostyką i leczeniem ozeny, wprowadzeniem do diagnostyki audiometrii tonalnej, usznopochodnymi powikłaniami śródczaszkowymi⁶⁴⁸.

⁶⁴⁶ J. Barciński, *Poznań – Klinika oraz niektóre inne dane* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, ss. 20–21.

⁶⁴⁷ A. Pruszewicz, A. Sekuła, Prof. Dr. Antoni Jurasz (sen.): *A cofounder of laryngology and a precursor of clinical phoniatrics*, „Folia Phoniatrica” 1985, no. 37(5–6), ss. 305–306.

⁶⁴⁸ G. Janczewski, *Otolaryngologia w Polsce – przeszłość i przyszłość...*, op. cit., ss. 143–155.

Rozwój poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

Następcą profesora Jurasza od 1923 r. był prof. Alfred Stefan Laskiewicz (1888–1969), stypendysta nagrody im. Barczewskiego, który po ukończeniu studiów medycznych rozpoczął dalsze kształcenie w ośrodkach światowej laryngologii, w klinikach profesorów: O. Chiariego, V. Urbantschitscha, A. Eiselsberga i G. Alexandra, W. Wittmaacka w Jenie, a P. Sebileau w Paryżu. Od początku kierowania Kliniką doposażał jej instrumentarium i udoskonalał metody diagnostyki i terapii. W 1923 r. Klinika została przeniesiona ze Szpitala Miejskiego przy ul. Podgórznej do pomieszczeń Szpitala Przemienienia Pańskiego. W czerwcu 1926 r. dysponowano już 32 łózkami, salą do badań endoskopowych, pracownią rentgenowską, fototerapią, inhalatorium oraz dużą biblioteką naukową. W 1927 r. Klinikę przeniesiono do pomieszczeń przy ul. Fredry 7. W 1927 r. prof. Laskiewicz uzyskał habilitację na podstawie prac: „O tkance adenoidalnej krtani ludzkiej” i „O zachowaniu się tkanki łącznej w przewlekłym zapaleniu migdałków podniebiennego i gardłowego”. W 1929 r. uzyskał tytuł profesora nadzwyczajnego, a w 1938 r. profesora zwyczajnego w dziedzinie otolaryngologii. W 1930 r. za jego sprawą pojawił się, nowoczesny w ówczesnym czasie, aparat Oto-audion do badań audiometrycznych. W 1932 r. utworzył jedną z pierwszych w Polsce Poradnię Wad Mowy i Głosu. W czasie 17 lat pracy na Uniwersytecie Poznańskim zorganizował najlepiej wyposażoną klinikę otolaryngologiczną w kraju, kontynuował organizację szkoły naukowej kształcącej specjalistów, z których czterech zostało profesorami i kierownikami katedr otolaryngologicznych. Należą do nich: Jarosław Iwaszkiewicz (1906–1985), kierownik Kliniki Chorób Uszu, Nosa, Gardła i Krtani w Gdańsku, Jan Małecki (1902–1982), kierownik II Kliniki w Bydgoszczy, Aleksander Radziwiński (1910–1972), kierownik Łódzkiej Katedry i Kliniki i Aleksander Zakrzewski (1909–1985), który pozostał w Poznaniu. Wielu uczniów profesora zostało ordynatorami laryngologicznych oddziałów szpitalnych w całym kraju. Jarosław Iwaszkiewicz opublikował pierwszy polski podręcznik otologii wydany po II wojnie światowej⁶⁴⁹. Prof. A. Laskiewicz w roku 1939 po internowaniu przez Niemców przedostał się do Wielkiej Brytanii, gdzie leczył, prowadził prace naukowe i badawcze, opublikowane w ponad 250 publikacjach naukowych, w których zajmował się wieloma zagadnieniami z dziedziny otolaryngologii. Był też członkiem Collegium Otolaryngologicum Amicitiae Sacrum, The Royal Society of Medicine, Laryngological and Otological Society of the Royal Society of Medicine, Rumuńskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego, Societé Francaise dé Oto-Rhino-Laryngologie, Węgierskie-

⁶⁴⁹ Kuczkowski, D. Tretiakow, op. cit., s. 247.

go Towarzystwa Otolaryngologicznego, członkiem honorowym Societe Oto-Rhino-Laryngologie Espanola de Madrid, Socjeta Oto-Laryngologica Italiana, Bułgarskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego, Collegium Oto-laryngologicum Amicitiae Sacrum, Austriackiego Towarzystwa Otolaryngologicznego, Niemieckiego Towarzystwa Otolaryngologicznego i Polskiego Towarzystwa Otorynolaryngologicznego⁶⁵⁰. Po wybuchu wojny Klinika została zlikwidowana, a ocalenia części jej wyposażenia dokonał pielęgniarz Teodor Czerwiński, który ukrył je w Zakładzie Medycyny Sądowej⁶⁵¹. W latach 1945–1979 kierownikiem Katedry i Kliniki Chorób Ucha, Nosa, Gardła i Krtani był absolwent Wydziałów Lekarskiego i Filozoficznego, przedwojenny adiunkt Kliniki, chirurg szpitala polowego grupy „Kampinos” Armii Krajowej – Aleksander Zakrzewski (1909–1985). W czasie Powstania Warszawskiego organizował pomoc medyczną⁶⁵². Gdy w 1939 r. Niemcy zamknęły uniwersytet, Profesor brał czynny udział w tworzeniu konspiracyjnego Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Ziemi Zachodnich, który w czasie wojny wykształcił ponad 2000 studentów, z czego 610 na Wydziale Lekarskim⁶⁵³. Początkowo Klinika usytuowana była przy ul. Matejki 60, a w r. 1950 została przeniesiona do jej obecnej siedziby w Szpitalu Klinicznym nr 2 przy ul. Przybyszewskiego 49. Na lata kierowania kliniką przez A. Zakrzewskiego przypadły zmiany organizacyjne w szkolnictwie wyższym w Polsce. W 1950 r. Wydział Lekarski Uniwersytetu Poznańskiego stał się częścią Akademii Medycznej w Poznaniu, której pierwszym rektorem został prof. Tadeusz Kurkiewicz, kierownik Katedry i Zakładu Histologii i Embriologii. W okresie powojennym poznańska Klinika była prężnym ośrodkiem naukowym. Zajmowano się w niej diagnostyką i leczeniem twardzieli i ozeny, opracowując oryginalny schemat leczenia, zaadoptowany później w wielu ośrodkach polskich i zagranicznych. Opracowano metodę badania słyszenia kierunkowego, pierwsze w Polsce listy fonetycznie i semantycznie zrównoważone dla audiometrii słownej, zastosowano badania elektroakustyczne do diagnostyki audiologicznej. W tym czasie Klinika była znana z leczenia nowotworów głowy i szyi oraz usznopochodnych powikłań wewnątrzczaszkowych i swoistych chorób górnych dróg oddechowych. W latach 1957–1958 prof. A. Zakrzewski był redakto-

⁶⁵⁰ A. Kierzek, *Tworzyli polską otolaryngologię – Alfred Stefan Laskiewicz*, „Magazyn Otorynolaryngologiczny” 2006, supl. IX, ss. 4–5.

⁶⁵¹ B. Latkowski, E. Olszewski, Z. Szlenk, op. cit., s. 14.

⁶⁵² S. Zabłocki, *Otolaryngolodzy polscy – uczestnicy Powstania Warszawskiego*, „Magazyn Otorynolaryngologiczny” 2004, supl. VI, s. 25.

⁶⁵³ T. Klanowski, *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu 1945–1964*, Wydawnictwo UAM, Poznań 1965, ss. 46–54.

rem naczelnym „Otolaryngologii Polskiej”. W pamięci środowiska pozostał jako autor i współautor ponad 200 publikacji naukowych. W latach 1955–1962 pełnił też funkcję prorektora, a następnie, w latach 1961–1962 rektora Akademii Medycznej w Poznaniu⁶⁵⁴. W latach 1979–2000 Klinikę i Katedrę Chorób Ucha, Nosa, Gardła i Krtańni Akademii Medycznej w Poznaniu prowadził prof. Zygmunt Szmeja (1929–2021), kontynuując tradycje stworzone przez poprzedników. Związany z Katedrą i Kliniką jako jej wieloletni asystent i adiunkt, w latach 1949–1979 przewodniczył pracom zespołu, inspirując go do dalszej pracy badawczej i lekarskiej. Był pionierem wielu zabiegów chirurgicznych, w tym polskich operacji z użyciem lasera CO₂. W latach 80. XX w. wspólnie z neurochirurgiem prof. Feliksem Tokarzem wykonywał nowatorskie operacje przenosowego usuwania gruczolaków przysadki mózgowej. Stałe szkolił się w klinikach niemieckich, co zaowocowało wprowadzaniem do życia klinicznego nowoczesnych metod diagnozowania i leczenia. W 1973 r. Z. Szmeja uzyskał tytuł profesora zwyczajnego i otrzymał odznaczenie Order Polonia Restituta, a w 1989 r. został członkiem honorowym Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi. Od roku 1985 przez 20 lat był redaktorem naczelnym najważniejszego polskiego czasopisma z tej dziedziny medycyny – „Otolaryngologii Polskiej”⁶⁵⁵. W latach 1972–1981 pełnił obowiązki prodziekana Wydziału Lekarskiego AM w Poznaniu. Profesor Z. Szmeja rozwijał szeroką współpracę z wiodącymi ośrodkami europejskiej otorynolaryngologii: Hannoverem, Tübingen, Halle, Würzburgiem. Był członkiem honorowym Niemieckiego Towarzystwa Otolaryngologicznego, Litewskiego Towarzystwa Rehabilitacji, Polskiego Towarzystwa Onkologicznego⁶⁵⁶. W dniu 20 grudnia 1997 r., dzięki staraniom Profesora, w Poznańskiej Farze odbył się koncert charytatywny z udziałem Krzysztofa i Elżbiety Pendereckich wspierający program leczenia głuchoty metodą implantów ślimakowych, w czasie którego wykonane zostało przez Wielką Orkiestrę Symfoniczną Polskiego Radia w Katowicach, chór i solistów operowych z narratorem Gustawem Holoubkiem, oratorium „Siedem bram Jerozolimy” Krzysztofa Pendereckiego⁶⁵⁷.

W 1982 r. w ramach Katedry utworzona została Klinika Foniatrii i Audiologii, kierowana przez prof. Antoniego Pruszewicza, związanego z tym ośrodkiem od 1951 r.

⁶⁵⁴ S. Chodynicki, *Otolaryngologodzy – uczestnicy tajnego nauczania*, „Otolaryngologia – Przegląd Kliniczny” 2018, nr 17(2), ss. 57–64.

⁶⁵⁵ Z. Szmeja, *Jubileusz 80-lecia...*, op. cit., s. 8.

⁶⁵⁶ <https://prabook.com/web/zygmunt.szmeja/20293>, 10.09.2021.

⁶⁵⁷ <http://www.orl.ump.edu.pl/teksty.php?plik=aktualnosci/aktual.php&id=125&lang=pl>, 12.09.2021.

Powstała ona na bazie doświadczeń działającej od 1968 r. Pracowni Foniatrycznej⁶⁵⁸. Prof. Antoni Pruszewicz jest autorem ponad 300 publikacji, w tym 100 w renomowanych czasopismach zagranicznych, autorem książek stanowiących kanony wiedzy z tej dziedziny medycyny: „Foniatrya kliniczna” (1992), „Zarys audiologii klinicznej” (1994, 2000, 2003) oraz wielu rozdziałów w podręcznikach akademickich. W latach 1983–1984 A. Pruszewicz był Prezydentem Unii Europejskich Foniatrów (UEP)⁶⁵⁹. Pełnił też wiele funkcji w hierarchii uczelnianej, w latach 1981–1987 jako prorektor do spraw studenckich, a w latach 1987–1993 rektor poznańskiej Akademii Medycznej⁶⁶⁰. Prof. Pruszewicz jest autorem ponad 400 artykułów oraz 40 rozdziałów w podręcznikach akademickich, członkiem honorowym Czechosłowackiego Towarzystwa Lekarskiego im. Jana Ewangelisty Purkyniego, Węgierskiego Towarzystwa Fonetyków, Foniatrów i Logopedów, Towarzystwa Otolaryngologii i Chirurgii Szyjno-Twarzowej NRD, Niemieckiego Towarzystwa Foniatrów i Pedaudiologów. W latach 1977–1980 był sekretarzem Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego, a od 1977 do 2000 r. przewodniczącym Sekcji Foniatrycznej Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi, Niemieckiego Towarzystwa Zaburzeń Mowy i Głosu, Polskiego Towarzystwa Fonetycznego, Polskiego Towarzystwa Medycyny Paliatywnej, które stworzył jako pierwsze tego typu stowarzyszenie w Polsce. Był założycielem Europejskiej Akademii Otologii i Neurootologii (EANO) i Europejskiej Federacji Towarzystw Audiologicznych (EFAS), Światowego Konsorcjum Głosu, „Deutsche Gesellschaft fuer Audiologie”, „Folia Phoniatica” i „Acta Phoniatica Latina”. W zakresie udziału w życiu czasopism naukowych w latach 1972–1977 pełnił obowiązki redaktora i wydawcy biuletynu „Informacje Foniatryczne”, od 1982 do 2008 r. zastępcy redaktora naczelnego „Otolaryngologii Polskiej” i członka komitetu redakcyjnego „Nowin Lekarskich”. W roku 2000 dzięki staraniom Profesora powstała Katedra i Klinika Foniatrii i Audiologii, której kierownikiem do roku 2001 był prof. A. Pruszewicz, a następnie jego wychowanek prof. Andrzej Obrębowski (2001 – nadal)⁶⁶¹.

⁶⁵⁸ J. Cieszyńska, D. Tretiakow, J. Kuczkowski, B. Siebert, op. cit., s. 251.

⁶⁵⁹ A. Obrębowski, *Foniatrya i audiologia w moim życiu. Rozmowa z prof. dr hab. dr h.c. A. Pruszewiczem* [w:] *Zaburzenia procesu komunikatywnego*, red. A. Obrębowski, Z. Tarkowski, Wydawnictwo Fundacji „Orata”, Lublin 2003, s. 14.

⁶⁶⁰ Z. Szmaja, *Poznań – Klinika i podstawowe dane z regionu* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Łatkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, ss. 93–103.

⁶⁶¹ https://www.ump.edu.pl/files/rektorzy/Antoni_Pruszewicz, 10.09.2021.

W 1994 r. utworzone zostało przez pracowników Kliniki Stowarzyszenie Rozwoju Nowych Metod Leczenia i Rehabilitacji Zaburzeń Słuchu „Lepiej Słyszeć – Better Hearing”, którego celem jest wspieranie programu chirurgicznego leczenia głuchoty metodą wszczepów ślimakowych oraz innych nowych metod leczenia i rehabilitacji zaburzeń słuchu, w tym pacjentów cierpiących na przewlekłe szumy uszne⁶⁶². W 1995 r. założono Klub „Koala”, skupiający osoby po implantacjach wszczepów ślimakowych, który w kwietniu 2001 r. został przekształcony w Stowarzyszenie Użytkowników Implantów Ślimakowych. Jego celem jest podejmowanie działań zmierzających do pełnej rehabilitacji i adaptacji społecznej osób z wszczepionym implantem ślimakowym oraz pniowym. W 1996 r. przy Klinice utworzono Stowarzyszenie na Rzecz Osób po Operacjach Onkologicznych w Zakresie Głowy i Szyi „Pomoc dla Życia”⁶⁶³.

W 2000 r. kierownictwo Katedry i Kliniki Otolaryngologii objął prof. Witold Szyfter. W 1990 r. profesor, na podstawie pracy habilitacyjnej: „Metoda oznaczania progów słuchowego dla częstotliwości niskich przy użyciu odpowiedzi o średnim czasie utajania wywołanych bodźcem 40 Hz”, uzyskał stopień doktora habilitowanego nauk medycznych w zakresie medycyny, a w 1997 r. tytuł profesora zwyczajnego nauk medycznych. W dniu 27 lutego 2007 r. Akademia Medyczna w Poznaniu jako pierwsza uczelnia medyczna w Polsce została przekształcona w Uniwersytet Medyczny, otrzymując imię Karola Marcinkowskiego (UMP). Jego częścią stała się Katedra Otolaryngologii⁶⁶⁴. Od 2016 r. funkcję kierownika Katedry i Kliniki Otolaryngologii sprawuje prof. Małgorzata Wierzbicka. W skład Katedry wchodzi: Klinika Otolaryngologii i Onkologii Laryngologicznej, dysponująca 64 łózkami dla chorych z Pracownią Badań nad Zaburzeniami Snu oraz Pracownią USG, Klinika Otolaryngologii Dziecięcej z 2 oddziałami, blokiem operacyjnym i poradnią przykliniczną, Ośrodek Rehabilitacji Laryngologicznej z pracowniami: logopedyczną, psychologiczną, akustyczną, pedagogiczną, rehabilitacyjną i szumów usznych oraz Pracownia Badań Przesiewowych Słuchu – siedziba Koordynatora Medycznego Programu Powszechnych Przesiewowych Badań Słuchu u Noworodków w Polsce oraz poradnie specjalistyczne: Ogólnolaryngologiczna, Bezdechu Sennego, Onkologiczna, Otoneurologiczna, Fonochirurgiczna, Płatowa, Rynologiczna oraz Implantów Słu-

⁶⁶² Szyfter W., Dąbrowski P. (red.), *Rehabilitacja w otologii*, Poznań 1999, s. 5.

⁶⁶³ http://www.orl.ump.edu.pl/teksty.php?plik=stowarzyszenia/uzytkownikow_implantow.php&lang=pl, 12.09.2021.

⁶⁶⁴ <https://www.ump.edu.pl/>, 10.09.2021.

chowych. Dynamicznie prowadzone badania naukowe dotyczą nowotworów głowy i szyi (molekularne, immunologiczne, cytogenetyczne), etiologii niedosłuchów (badania genetyczne), wszczepów ślimakowych i pniowych. Działalność lecznicza obejmuje chirurgię czynnościową nosa i zatok przynosowych, podstawy czaszki, onkologiczną, choroby szyi, mikrochirurgię ucha oraz leczenie bezdechu sennego. Pracownicy Kliniki są autorami wielu podręczników z dziedziny otorynolaryngologii: „Nowotwory w otolaryngologii” (2012, 2015) pod redakcją W. Szyftera oraz „Laryngologia – wybrane zagadnienia z patologii jamy ustnej, gardła, krtani i szyi” (2012, 2016), red. W. Szyfter. W 2020 r. ukazała się „Otologia kliniczna” także napisana pod redakcją prof. W. Szyftera.

Prowadzona jest ścisła współpraca naukowa z wieloma ośrodkami polskiej i światowej nauki, m.in. Kliniką Otolaryngologiczną w Tuebingen, Kliniką Otolaryngologiczną w Veronie, Kliniką Otolaryngologiczną w Cottbus, Kliniką Otolaryngologiczną w Bonn, Kliniką Otolaryngologiczną i Ośrodkiem Badań nad Rakiem w Pittsburgu, Instytutem Genetyki Człowieka Polskiej Akademii Nauk, Poznański Centrum Superkomputerowo-Sieciowym PAN. Prof. M. Wierzbicka od 2021 r. pełni funkcję Prezydenta Europejskiego Towarzystwa Laryngologicznego – ELS jako pierwsza na świecie laryngolożka wybrana na to stanowisko i pierwsza osoba z Europy Środkowo-Wschodniej. Członkami zespołu poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej są: prof. dr hab. n. med. Małgorzata Wierzbicka, prof. dr hab. n. med. Witold Szyfter, dr hab. n. med. Jacek Banaszewski, dr hab. n. med. Anna Bartochowska, dr hab. n. med. Wojciech Gawęcki, dr hab. n. med. Joanna Jackowska, dr hab. n. med. Małgorzata Leszczyńska, dr hab. n. med. Jerzy Wójtowicz, dr n. med. Andrzej Balcerowiak, dr n. med. Piotr Dąbrowski, dr n. med. Jarosław Kałużny, dr n. med. Hanna Klimza, dr n. med. Dorota Miętkiewska-Lesniewska, dr n. med. Anna Młodkowska, dr n. med. Zofia Obrębowska, dr n. med. Maciej Pabiszczak, dr n. med. Elżbieta Waśniewska oraz lekarze: Anna Majewska, Maciej Krawczyk, Piotr Nogal, Krzysztof Piwowarczyk, Maciej Tokarski, Magdalena Węgrzyński, Joanna Witkiewicz i Natalia Zagózda⁶⁶⁵.

Tożsamość i kultura organizacyjna poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

Kultura organizacyjna poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej także nie jest jednorodna, instytucjonalnie pozostaje powiązana z kulturą akademicką Uniwersytetu Poznańskiego (1921–1950), Akademii Medycznej w Poznaniu

⁶⁶⁵ <http://www.orl.amp.edu.pl/teksty.php?plik=index.php&lang=pl>, 10.09.2021.

(1950–2007) oraz Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego (2007 – nadal), w obrębie których w funkcjonowała jako Katedra i Klinika Otolaryngologii. Członkowie omawianej szkoły naukowej są pracownikami naukowo-dydaktycznymi uczelni, którzy uznają zasady scalające wspólnotę badaczy. Kultura akademicka stanowi istotny wymiar funkcjonowania ludzi w obrębie tego środowiska społecznego i jest tworzona przez uprawianie nauki, prowadzenie badań, przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom i studentom. Obejmuje ona całość życia akademickiego, z wielością jego form i obyczajów, językiem, tradycjami i ceremoniałem. Jednocześnie i podkreśla wspólnotowość grupy, a pracownicy uczelni są nośnikami tej kultury kształtowanej przez stulecia, od 1088 r., kiedy to powstał w Bolonii pierwszy europejski uniwersytet – Università di Bologna. Bez względu na lokalizację szkoły czy profil realizowanego w niej kształcenia, najistotniejsza w jej trwaniu jest platońska triada wartości: prawda – dobro – piękno⁶⁶⁶. W kulturze założonego w 1809 r. Uniwersytetu Humboldta dominującym wzorem jest relacja mistrz–uczeń, wynikająca z autentycznych poszukiwań motywacji intelektualnych, potrzeby tworzenia więzi opartych na zaufaniu, lojalności, wzajemnej solidarności oraz szacunku⁶⁶⁷. Członkowie poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, stanowiąc część wspólnoty akademickiej Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego, są częścią kultury akademickiej Uczelni i realizują jej misję: „Uniwersytet Medyczny w Poznaniu z jednej strony jest kontynuatorem ideałów swojego patrona, dra Karola Marcinkowskiego, który w pierwszej połowie XIX w. służył swoją wiedzą medyczną i pracą lekarza mieszkańców Poznania i Wielkopolski, z drugiej nawiązuje do tradycji otwartej 7 maja 1919 r. Wszechnicy Piastowskiej, przemianowanej w 1920 r. na Uniwersytet Poznański. Wypowiedziane wówczas słowa przez pierwszego rektora, profesora medycyny Heliodora Święcickiego, iż «służenie ojczyźnie, roztaczanie nad nią opieki», a także kształtowanie «hartu ducha, ofiarności i odwagi wcielenia idei w czyn żywy» – stanowią nadal inspirację dla społeczności akademickiej Uczelni. Także nakreślone wówczas cele uniwersytetu – służenia prawdzie i wolności wyrażania poglądów, które w zakresie opieki medycznej rozwijał powołany w 1920 r. Wydział Lekarski, są również dzisiaj fundamentem aksjologicznym funkcjonowania Uniwersytetu Medycznego, utworzonego w 2007 r. na bazie istniejącej od 1950 r. Akademii Medycznej w Poznaniu. Zasad-

⁶⁶⁶ Ż. Kaczmarek, *Troska o kulturę życia akademickiego jako realizacja funkcji wychowawczej uczelni* [w:] *Codziennosc jako wyzwanie edukacyjne*, red. M. Humeniuk, I. Paszenda, t. 1, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017, s. 212.

⁶⁶⁷ P. Sztompka, *Autonomia...*, op. cit.

niczą misją Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego jest: odkrywanie i przekazywanie prawdy poprzez badania naukowe w zakresie szeroko rozumianych nauk o życiu, prowadzenie najwyższej jakości kształcenia kadr medycznych z wykorzystaniem nowoczesnych metod nauczania, uczestniczenie w rozwoju społecznym poprzez dbałość o stan zdrowia mieszkańców Poznania, Wielkopolski, a także całego kraju⁶⁶⁸. Misja ta stanowi odzwierciedlenie wartości podstawowych dla kultury organizacyjnej szkoły naukowej, która jest elementem wchodzącym w skład Uniwersytetu. Jednocześnie w aspekcie instytucjonalnym działania Katedry Otolaryngologii jej pracownicy utożsamiają się z normami przynależnymi funkcjom, jakie pełnią w organizacji uczelnianej. Począwszy od założyciela szkoły, prof. A. Jurasza, każdy z jego następców pełnił obowiązki kierownika Katedry i Kliniki Otolaryngologii. Wielu z profesorów było także pracownikami funkcyjnymi uczelni. Prof. A. Zakrzewski w latach 1955–1962 pełnił obowiązki prorektora, a następnie w latach 1961–1962 rektora Akademii Medycznej w Poznaniu, prof. A. Szmaja był prodziekanem Wydziału Lekarskiego AM w Poznaniu w latach 1972–1981, prof. A. Pruszewicz w latach 1981–1987 prorektorem do spraw studenckich, a w latach 1987–1993 rektorem poznańskiej Akademii Medycznej. Ten formalny wymiar działania wpisuje się we wzorce kultury organizacyjnej jednostek strukturalnych Uczelni.

Kultura organizacyjna jest dla każdej organizacji ważnym elementem jej funkcjonowania i pełni wielorakie funkcje. Jedną z nich jest sprawna i jednoznaczna komunikacja między uczestnikami organizacji, którzy porozumiewają się za pomocą swojego kodu językowego. Standaryzuje także sposób zachowań ludzkich, zwiększając ich przewidywalność oraz pozwalając na ujednolicenie interpretacji działań. Pozwala uczestnikom w sposób tożsamy oceniać otaczającą ich rzeczywistość i zmiany, jakie się w niej dokonują. Aspiracje i cele członków organizacji stają się wspólne dla grupy, co zwiększa poczucie wspólnoty i współdziałania⁶⁶⁹. Kultura organizacyjna opisywana jest przez szereg składników. Członkowie poznańskiej szkoły naukowej jako wartość podstawową postrzegają właśnie naukę. Pojęcie etosu naukowego jest obecne w koncepcji Roberta K. Mertona⁶⁷⁰. Sformułował on zasady uprawiania nauki, opatrzone anglojęzycznym skrótem: CUDOS, które stanowią kanon wzor-

⁶⁶⁸ <file:///C:/Users/User/Downloads/STRATEGIA%20ROZWOJU%20UMP%202021-2030.pdf>, 12.09.2021.

⁶⁶⁹ M. Gołębiowski, *Elementy kultury jakości w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 38/1, s. 36.

⁶⁷⁰ J. Bieliński, A. Tomczyńska, *Etos nauki we współczesnej Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2019, nr 1–2(53–54), s. 221.

ców funkcjonowania badaczy⁶⁷¹. Pierwszym z nich jest komunitaryzm (*communism*), traktujący odkrycia naukowe jako dobro wspólne, część dorobku nauki. Drugi obejmuje uniwersalizm (*universalism*) dokonań badawczych, pozwalający na ich jedną ocenę i dostępność dla wszystkich, bez względu na narodowość, rasę, płeć, status społeczny, przekonania polityczne czy religijne. Trzeci opisuje bezinteresowność (*disinterestedness*) naukowców, których najważniejszą motywacją stanowi zdobywanie wiedzy. Kolejny podejmuje kwestię zorganizowanego sceptycyzmu (*organized skepticism*), gotowości do poddawania się krytyce. Opisanie normy i powiązanie z nimi wartości określają etos nauki i znajdują zastosowanie w strukturze, organizacji badań, praktykach i konwencjach pracy naukowców, w tym członków poznańskiej szkoły otorynolaryngologicznej⁶⁷².

Jednym z przejawów współdziałania i wymiany doświadczeń w obrębie swojego środowiska zawodowego jest tworzenie towarzystwa naukowego skupiającego badaczy danej dziedziny wiedzy. W 1908 r. staraniem prof. A. Jurasza powołana została przy Towarzystwie Lekarskim Lwowskim Sekcja Otolaryngologiczna, a w 1911 utworzone zostało we Lwowie Polskie Towarzystwo Otolaryngologiczne, którego przewodniczącym został A. Jurasz. W 1926 r. powstał Poznańsko-Pomorski Oddział Towarzystwa⁶⁷³. Prof. A. Zakrzewski pełnił funkcję przewodniczącego Oddziału Poznańskiego PTOL od 1946 r., a w latach 1955–1958 i 1977–1980 przewodniczącego Zarządu Głównego PTOL. Sekcja Onkologiczna Polskiego Towarzystwa Otorynolaryngologów Chirurgów Głowy i Szyi została powołana uchwałą Walnego Zebrania Polskiego Towarzystwa Otorynolaryngologów Chirurgów Głowy i Szyi w Poznaniu 22 września 1980 r. na wniosek prof. Stanisława Iwankiewicza, który został jej przewodniczącym, zastępcami: prof. J. Ruszel i dr hab. Z. Ziemiński, sekretarzem dr D. Zatoński, a członkami zarządu: prof. Z. Szmeja, prof. S. Klonowski, dr hab. K. Szymczyk, dr hab. M. Gryczyński, dr hab. E. Olszewski, dr. J. Osuch, dr A. Osóbka-Morawska. Od 40 lat ta najstarsza sekcja PTORL organizuje konferencje i spotkania naukowe, omawiając zagadnienia związane z chorobami nowotworowymi w obrębie

⁶⁷¹ D. Bray, H. von Storch, Bray D., *The normative orientations of climate scientists*, „Science and Engineering Ethics” 2017, nr 23(5), ss. 1351–1367.

⁶⁷² A. Lekka-Kowalik, *Akademicka nauka przemysłowa i jej normy PRICE*, „Filozofia i Nauka. Studia Filozoficzne i Interdyscyplinarne” 2021, vol. 9/1, ss. 30–31.

⁶⁷³ A. Kierzek, Z. Szlenk, K. Niemczyk, J. Składzień, A. Bruzgielewicz, op. cit., ss. 12–20.

głowy i szyi. W latach 1991–1993 oraz 1995–1997 prof. Z. Szmaja był przewodniczącym Sekcji, a w latach 2013–2015 funkcję tę pełniła prof. M. Wierzbicka⁶⁷⁴. Od 1977 do 2000 r. przewodniczącym Sekcji Foniatrycznej PTORL był prof. A. Pruszewicz. Ważne dla rozwoju i doskonalenia kadr pracujących w obrębie specjalności sta- je się funkcjonowanie czasopism naukowych. W 1922 r. prof. A. Jurasz został jed- nym z pierwszych redaktorów naczelnych „Nowin Lekarskich”. W latach 1957–1958 prof. A. Zakrzewski był redaktorem naczelnym „Otolaryngologii Polskiej”, a w latach 1985–2005 funkcję tę pełnił prof. Z. Szmaja. Prof. A. Pruszewicz redagował w latach 1972–1977 „Informacje Foniatryczne”, a od 1982 do 2008 r. pełnił obowiązki zastę- pcy redaktora naczelnego „Otolaryngologii Polskiej” i członka komitetu redakcyjne- go „Nowin Lekarskich”.

W zakresie metod diagnostycznych i leczenia prof. A. Jurasz dokonał podzia- łu nerwic odruchowych błony śluzowej nosa, jako pierwszy zastosował elektrolizę w septoplastyce i leczeniu nacieków twardzieli w krtani, A. Laskiewicz opisał diagno- stykę bakteriologiczną i serologiczną w ozenie i twardzieli, chorobę kesonową oraz czynność aparatu nerwowego krtani. A. Zakrzewski dokonał pionierskiego opraco- wania list artykulacyjnych dla audiometrii mowy, stworzył oryginalną metodę ba- dania lokalizacji dźwięku za pomocą określenia kąta ostrości słyszenia kierunkowe- go, diagnostykę i leczenie twardzieli, oryginalne sposoby rozpoznawania i terapii usznopochodnych i nosopochodnych powikłań wewnątrzczaszkowych ropni mó- zgu w zakresie płatów skroniowych i czołowych oraz ropni mózdzku, metody lecze- nia operacyjnego przetok zausznych oraz ezofagotomii wewnętrznej, opisał ultra- strukturę błony śluzowej nosa u chorych na ozenę i twardziel. W zakresie instrumen- tarium laryngologicznego prof. A. Jurasz skonstruował liczne narzędzia chirurgicz- ne: kleszczyki do adenotomii, przyrząd do usuwania migdałka językowego, klesz- czyki do septoplastyki, podwójne łyżeczki krtaniowe, kleszczyki do nagłośni. Prof. A. Zakrzewski opatentował ezofagoskop typu poznańskiego, zmodyfikowaną strzy- kawkę Jubego do punkcji ropni mózgowia, audiometr do eliminacyjnych badań słu- chu, przyrząd do szycia nisz migdałkowych⁶⁷⁵.

Dla członków każdej szkoły naukowej istotną wartość stanowi też współpraca ze środowiskiem naukowym. Od początku funkcjonowania szkoły jej badacze prowa-

⁶⁷⁴ A. Bruzgielewicz, E. Osuch-Wójcikiewicz, D. Kaczmarczyk, K. Niemczyk, *40-lecie (1980–2020) po- wstania Sekcji Onkologicznej Polskiego Towarzystwa Otorynolaryngologów Chirurgów Głowy i Szyi*, „Polski Przegląd Otorynolaryngologiczny” 2020, nr 9(4), ss. 17–22.

⁶⁷⁵ Z. Szmaja, *Tworzyli polską laryngologię – Aleksander Zakrzewski*, „Magazyn Otorynolaryngolo- giczny” 2005, t. 14, z. 2, ss. 40–41.

dzili szeroką wymianę myśli z naukowcami z ośrodków polskich i zagranicznych, którą zapoczątkowała współpraca z ośrodkami niemieckimi, głównie Heidelbergiem, z którym przez wiele lat związany był założyciel szkoły – prof. A. Jurasz. Obecnie współpraca naukowa obejmuje ośrodki w Polsce: Instytut Genetyki Człowieka Polskiej Akademii Nauk, Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowym PAN oraz wiodące instytucje międzynarodowe: Klinikę Otolaryngologiczną w Tuebingen, Klinikę Otolaryngologiczną w Veronie, Klinikę Otolaryngologiczną w Cottbus, Klinikę Otolaryngologiczną w Bonn, Klinikę Otolaryngologiczną i Ośrodek Badań nad Rakiem w Pittsburgu.

Jednym z najważniejszych składników kultury organizacyjnej poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej są jej bohaterowie, herosi, którzy są jej genezą i trwaniem. Przez okres funkcjonowania Katedry Otorynolaryngologii Uniwersytetu Poznańskiego/Akademii Medycznej/ Uniwersytetu Medycznego stali się oni jej organizatorami, wspierali i motywowali członków szkoły naukowej do rozwoju zainteresowań badawczych, w unikalnej relacji mistrz–uczniowie, stanowiącej jej podstawę. Byli to ludzie o nietuzinkowych osobowościach, wizjonerzy i liderzy, którzy swoim autorytetem i zdolnościami organizacyjnymi wspierali zespół. Twórca szkoły, prof. A. Jurasz, indywidualność rozpoznawalna na arenie międzynarodowej, potrafił zbudować podstawy, na których jego następcy tworzyli dalsze karty historii szkoły. Kontynuatorami pracy naukowej, dydaktycznej i lekarskiej profesora byli: prof. Alfred Stefan Laskiewicz, prof. Aleksander Zakrzewski, prof. Zygmunt Szmeja, prof. Antoni Pruszewicz, prof. Witold Szyfter, prof. Małgorzata Wierzbicka. Swoimi umiejętnościami inspirowali oni członków szkoły do pracy badawczej, czyniąc ośrodek poznański jednym z wiodących w Polsce.

Kolejnym ważnym elementem kultury organizacyjnej szkoły naukowej jest zachowanie ciągłości jej istnienia. Poznańska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa działa 100 lat. Wykształciła wielu otorynolaryngologów, którzy stworzyli lub prowadzili polskie kliniki i oddziały laryngologiczne. Prof. Jarosław Iwaszkiewicz został kierownikiem Kliniki Chorób Uszu, Nosa, Gardła i Krtani w Gdańsku, prof. Jan Małęcki kierownikiem II Kliniki Otorynolaryngologii w Bydgoszczy, prof. Aleksander Radziński kierownikiem Katedry i Kliniki Otorynolaryngologii w Łodzi. Dziś szkołę tworzy zespół Katedry Otolaryngologii Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego, pracujący od 2016 r. pod kierunkiem prof. Małgorzaty Wierzbickiej.

Istotnym elementem kultury organizacyjnej jest także język, jakim posługują się członkowie szkoły naukowej. Ludzie nauki komunikują się charakterystycznym dla ich dziedziny językiem, niezrozumiałym dla innych, osób niewtajemniczo-

nych. Tradycje języka naukowego sięgają pierwszych odkryć naukowych dokonywanych przez myślicieli, którzy wówczas byli nazywani „miłośnikami mądrości”. Platon w swojej metodzie nauczania, dialektyce, prowadził dialog, w którym mistrz stawia swoim uczniom pytania, mające naprowadzić ich na drogę do poznania prawdy⁶⁷⁶. Dzisiejsza naukowa komunikacja językowa wywodzi się historycznie z tych wzorów. Słownictwo, jakim posługują się członkowie poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, jest profesjonalne, związane ze specjalnością medyczną, w obrębie której funkcjonują. W zakresie własnej specjalizacji członkowie szkoły naukowej prezentują swoje prace badawcze na posiedzeniach Katedry, Oddziału Poznańskiego Towarzystwa Otorynolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi oraz na licznych kursach specjalistycznych, konferencjach ogólnopolskich i zagranicznych. Na poziomie interdyscyplinarnym, obejmującym współpracę naukową w obrębie innych dziedzin nauki, nawiązano wymianę myśli naukowej z badaczami z innych ośrodków, co umożliwiło powstanie licznych publikacji o charakterze wielospecjalistycznym oraz rozszerzenie terapii o leczenie chorób podstawy czaszki: nerwiaków nerwu przedsionkowo-ślimakowego, konfliktów naczyniowo-nerwowych, guzów kości skroniowej, przyzwojaków, guzów masywu szczękowo-sitowego we współpracy z neurochirurgami, okulistami, onkologami, chirurgami szczękowo-twarzowymi. Członkowie zespołu od początku istnienia Katedry tworzą podręczniki z zakresu otorynolaryngologii, stanowiące podstawę kształcenia dyplomowego i podyplomowego lekarzy, m.in.: „Otolaryngologia kliniczna” A. Zakrzewskiego (1972, 1981), „Otorynolaryngologia kliniczna”, red. W. Szyfter (2014), „Audiologia kliniczna”, red. A. Pruszevicz, A. Obrębowski (2010), „Wybrane zagadnienia z audiometrii mowy”, red. A. Obrębowski (2011), „Zarys foniatrii klinicznej”, red. A. Obrębowski, A. Pruszevicz (2019)⁶⁷⁷. Poznańscy laryngolodzy pozostają pod wpływem miejsca, w którym żyją i pracują, w ich języku obecne są elementy słownictwa gwary miejskiej Poznania, które stanowią często zapożyczenia z języka niemieckiego. Wpływy te obejmują fonetykę, morfologię, składnię, leksykę i frazeologię. Pozwalają na poczucie odrębności, integrują ich jako grupę społeczną i utrwalają tożsamość regionalną⁶⁷⁸.

Składnikiem kultury organizacyjnej są też subkultury, które powstają w organizacji. To często przejawy konfliktów, podziałów w obrębie organizacji. Ponieważ jed-

⁶⁷⁶ Z. Drozdowicz, *Język ludzi nauki*, „Nauka” 2012, nr 4, ss. 53–64.

⁶⁷⁷ <https://old.cmkkp.edu.pl/wp-content/uploads/2020/07/0721-program-3.pdf>, 13.09.2021.

⁶⁷⁸ A. Piotrowicz, M. Witaszek-Samborska, *O żywotności zapożyczeń niemieckich w gwarze miejskiej Poznania*, „Gwary Dziś” 2015, t. 7, ss. 201–214.

nak napięcia nie są eksponowane, to takie sytuacje stają się tematami tabu, w istocie stanowiąc ważną, choć niejawną część opowieści o organizacji. Stają się też niejedenkrotnie przyczynkiem dla powstania nowych struktur formalnych i nieformalnych sieci współpracy, co skutkuje rozpowszechnianiem myśli naukowej szkoły na inne ośrodki badawcze. W obrębie poznańskiej szkoły naukowej w 1982 r. utworzona została Klinika Foniatrii i Audiologii, kierowana przez prof. Antoniego Pruszewicza.

W kontekście myślenia o artefaktach, ważnym elementem kultury organizacyjnej jest siedziba szkoły naukowej. Poznańska otorynolaryngologiczna szkoła naukowa mieściła się pierwotnie w Szpitalu Miejskim przy ul. Podgórznej, w 1923 r. została przeniesiona do pomieszczeń Szpitala Przemienienia Pańskiego. W 1932 r. utworzono w jej strukturach Poradnię Wad Mowy i Głosu. Po zakończeniu II wojny światowej Katedra została umieszczona w gmachu przy ul. Matejki 60. Obecnie, od roku 1950 szkoła wraz z Kliniką Otolaryngologii i Onkologii Laryngologicznej UM w Poznaniu, ma siedzibę w Szpitalu Klinicznym im. Heliodora Święcickiego, wchodzącym w skład Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu przy ul. Przybylszewskiego 49⁶⁷⁹. Budynek mieści się w dawnym zakładzie ewangelickiego zakonu Diakonisek na Ostrorogu. W skład Kliniki wchodzi też Ośrodek Rehabilitacji Laryngologicznej przy ul. Rokietnickiej 2a oraz Pracownia Badań Przesiewowych Słuchu Uniwersytetu Medycznego przy ul. Bukowskiej 70⁶⁸⁰.

W próbie opisu modelu kultury organizacyjnej poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, podobnie jak w poprzednich, zastosowano model K.S. Camerona i R.E. Quinna, za podstawę przyjmując sformułowany przez nich podział na cztery typy kultury: hierarchiczną, rynku, klanu oraz adhocracji. Poznańska szkoła naukowa nie ma charakteru organizacji formalnej, ale jest ściśle związana ze strukturą Uczelni, w obrębie której funkcjonuje. Katedra Otolaryngologii Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu oraz Klinika Otolaryngologii i Onkologii Laryngologicznej charakteryzują się przynależną im strukturą formalną. Kultura organizacyjna może zostać wówczas opisana jako hierarchiczna. Według J.W. Scotta „uniwersytet jest hierarchicznie zorganizowaną społecznością ekspertów posiadających odmienne kompetencje, która posiada wspólną odpowiedzialność za urzeczywistnienie

⁶⁷⁹ M. Wojtczak, *Poznańskie siostry Diakoniski (1866–1945)*, „Kronika Miasta Poznania” 1996, nr 4, ss. 252–265.

⁶⁸⁰ <http://www.orl.amp.edu.pl/teksty.php?plik=kontakt.php&lang=pl>, 24.09.2021.

swojej krytycznej misji społecznej⁶⁸¹. Przywództwo jest w nich utożsamiane z koordynowaniem i organizowaniem pracy przez kierownika katedry i oddziału klinicznego. Obowiązuje ścisły podział obowiązków, bezpieczeństwo zatrudnienia, czytelne zasady i regulaminy, co umożliwia wykonywanie pracy naukowej, dydaktycznej oraz prowadzenie działalności lekarskiej. W oderwaniu od formalnych instytucji akademickich można przyjąć, że w momencie powstania poznańskiej szkoły naukowej w roku 1921 dominowała w niej kultura adhokracji, która nie posiadała ugruntowanej hierarchii. Wskazać jednak należy, że osoba jej założyciela, profesora Antoniego Jurasza, jednego z pionierów światowej rynolaryngologii, pełniła w niej funkcję silnego lidera. Był on już wówczas profesorem, doświadczonym medykiem o wszechstronnym wykształceniu, zdobytym w Gryfii, Wyrenburgu oraz Heidelbergu i przez ponad 30 lat pełnił funkcję kierownika klinik w Heidelbergu (1877–1908) oraz we Lwowie (1908–1919). Przez krótki – 2-letni – okres przewodzenia szkole podjął wyzwanie jej organizacji nie tylko jako autorytet naukowy, ale także twórca bazy pracy badawczej i dydaktycznej zespołu, wspierając ją własnym instrumentarium. Po śmierci Profesora jego misję kontynuował prof. A. Laskiewicz, który przez 17 lat działalności jako kierownik Katedry zorganizował najlepiej wyposażoną klinikę otolaryngologiczną w kraju. Podobnie jak w przypadku warszawskiej szkoły, rozwój ośrodka poznańskiego przerwała II wojna światowa. Katedra została zamknięta wraz z całym Uniwersytetem. Prof. A. Laskiewicz wyjechał do Wielkiej Brytanii, gdzie kontynuował pracę naukowo-badawczą. Nastąpiła wówczas zmiana kultury organizacyjnej szkoły, którą można opisać jako klanową. Powstał bowiem konspiracyjny Wydział Lekarski Uniwersytetu Ziem Zachodnich, w którego tworzeniu i działalności ważną rolę odegrał profesor A. Zakrzewski i jego zespół. W trakcie niemieckiej okupacji wykształconych zostało na nim 610 lekarzy⁶⁸². Misja nauczania zaowocowała wysokim stopniem zaangażowania zespołu, dużą wspólnotowością i solidarnością jego członków. Prof. A. Zakrzewski przyjął rolę lidera jako osoby służącej radą, pomocą, roztaczającego opiekę nad członkami szkoły. Ważnymi wartościami stały się lojalność i wzajemne zaufanie, niezbędne w warunkach zakazanej, konspiracyjnej edukacji. W okresie powojennym poznańska Klinika stała się prężnie rozwijającym się ośrodkiem naukowo-badawczym, znaczącym punktem na mapie polskiej otorynolaryngologii. Nie zakłóciły go zmia-

⁶⁸¹ J.W. Scott, *Academic Freedom: The Tension Between the University and the State* [w:] *Academic Freedom: The Global Challenge*, red. M. Ignatieff, S. Roch, Central European University Press, Budapeszt 2018, s. 19.

⁶⁸² T. Klanowski, op. cit., ss. 46–54.

ny organizacyjne w szkolnictwie wyższym w Polsce, w wyniku których w 1950 r. Katedra stała się częścią nowopowstałej Akademii Medycznej w Poznaniu. Pracownicy Katedry pełnili wówczas wiele funkcji organizacyjnych, w latach 1955–1962 prof. A. Zakrzewski był prorektorem, a w latach 1961–1962 rektorem Akademii Medycznej w Poznaniu⁶⁸³. Zmiany te stały się przyczynkiem do sformalizowania działań zespołu szkoły, wprowadzenia procedur regulujących pracę ludzi. Powiązanie ze strukturami uniwersyteckimi wpłynęło na kulturę organizacji, czego przejawem było pojawienie się wówczas elementów hierarchicznych. Obecnie w obrębie Katedry i klinik: Otorynolaryngologii i Onkologii Laryngologicznej oraz Otorynolaryngologii Dziecięcej, Ośrodka Rehabilitacji Laryngologicznej oraz Pracowni Badań Przesiewowych Słuchu, a także poradni specjalistycznych: Ogólnolaryngologicznej, Bezdechu Sennego, Onkologicznej, Otoneurologicznej, Fonochirurgicznej, Płatowej, Rynologicznej oraz Implantów Słuchowych, prowadzone są nowatorskie prace naukowo-badawcze. Dotyczą one: nowotworów głowy i szyi, niedosłuchów, chirurgii czynnościowej nosa i zatok przynosowych, podstawy czaszki, onkologii, bezdechu sennego. Nowe wyzwania lecznicze, obejmujące: program leczenia głuchoty za pomocą implantów ślimakowych, chirurgię podstawy czaszki, nowoczesną terapię nowotworów głowy i szyi etc. oraz praca lekarska w trudnych warunkach polityki zdrowotnej w Polsce, zakładającej efektywność makroekonomiczną w postaci przeznaczania na usługi medyczne jak najmniej środków finansowych, przy maksymalizowaniu efektywności mikroekonomicznej tj. najlepszych efektów zdrowotnych i zadowolenia pacjentów przy minimalizowaniu kosztów, są podstawą zmian w pracy członków zespołu⁶⁸⁴. Spowodowały także zmiany w kulturze organizacyjnej, nadając jej cechy rynkowe, w której ludzie rozliczani są z wyników, a podstawą jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Członkowie szkoły są ambitni, nastawieni na osiągnięcia i realizację wysokich wymagań oraz osiągnięcie przewagi nad innymi organizacjami. Lekarze poznańskiej Kliniki wykonują specjalistyczne procedury zabiegowe wszczepiania implantów słuchowych od 1994 r. Do tej pory zaimplantowano ponad 2000 pacjentów z niedosłuchami. Procedura należy do

⁶⁸³ S. Chodynicki, *Otolaryngolodzy – uczestnicy tajnego nauczania...*, op. cit., s. 64.

⁶⁸⁴ G. Magnuszewska-Otulak, *Wybrane problemy polityki zdrowotnej w Polsce*, „Problemy Polityki Społecznej, Studia i Dyskusje” 2013, nr 21(2), s. 90.

wysoko punktowanych przez płatnika, jakim jest Narodowy Fundusz Zdrowia i przyczynia się do wzrostu przewagi rynkowej ośrodka⁶⁸⁵. Taki model kultury organizacyjnej daje możliwość wsparcia działania zespołu szkoły naukowej, zarówno w sferze badawczej, jak i praktycznej, w celu jak najlepszego zaspokajania rosnących wymagań rynku opieki zdrowotnej w Polsce oraz samych pacjentów⁶⁸⁶.

Doświadczenie tożsamości indywidualnej jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka⁶⁸⁷, stanowi podstawę budowania tożsamości grupowej. Podejmując próbę zdefiniowania tożsamości środowiska naukowego, można wyróżnić dwa typy: instytucjonalną oraz dyscyplinarną. Pierwsza z nich obejmuje identyfikację z uniwersytetem, społecznością akademicką, wspólną tradycją oraz wzorami kulturowymi, stanowiącymi fundament funkcjonowania środowiska badaczy. Druga zakłada rolę dyscypliny naukowej jako decydującego układu odniesienia dla identyfikacji naukowca. Poczucie przynależności do grupy skupionej wokół dyscypliny naukowej jest zwykle silniejsze niż związek z uczelnią, jest konsekwencją wieloletniego kształcenia i pracy w zawodzie medyka⁶⁸⁸. W odniesieniu do członków poznańskiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej obejmuje ona poczucie wspólnoty ze środowiskiem lekarskim, ale także otorynolaryngologicznym i przejawia się ze społeczeństwem działań zmierzających do ugruntowania pozycji tej specjalności medycznej w Polsce i za granicą. Można ją określić jako wspólnotę świadomości (*consciousness community*), tworzoną przez wspólne doświadczenia oraz zainteresowania badawcze⁶⁸⁹. Ugruntowuje ją przynależność do Wielkopolskiej Izby Lekarskiej⁶⁹⁰, Oddziału Poznańskiego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi, Sekcji Audiologicznej PTORL, Sekcji Foniatrycznej PTORL, Sekcji Onkologicznej PTORL, Sekcji Otolaryngologii Dziecięcej PTORL, Sekcji Otolologii i Neurootologii PTORL, Rynologii i Chirurgii Plastycznej Twarzy PTORL, a także Polskiego Towarzystwa Rynologicznego⁶⁹¹.

⁶⁸⁵ J. Stobiecka, M. Kupczak, *Modelowanie kultury uczelni z wykorzystaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Zarządzanie marką w szkołach wyższych: wybrane problemy; Brand Management in Higher Education Institutions: Selected Aspects” 2012, nr 44, s. 126.

⁶⁸⁶ J. Hałas, op. cit., ss. 194–195.

⁶⁸⁷ M. Nowak-Dziemianowicz, op. cit.

⁶⁸⁸ Z. Melosik, *Dyscyplina naukowa i tożsamość naukowca*, „Studia Edukacyjne” 2019, nr 54, ss. 7–26.

⁶⁸⁹ D. Byczkowska, op. cit.

⁶⁹⁰ <http://wil.org.pl/>, 24.09.2021.

⁶⁹¹ <http://www.otolaryngologia.org.pl/orl2/sekcje/teksty.php>, 24.09.2021.

4.6. Łódzka otorynolaryngologiczna szkoła naukowa

Powstanie łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

Geneza powstania laryngologii łódzkiej sięga początku XX w. Według działu adresowego kalendarza „Łodzianin” w roku 1900 praktykowało w mieście w warunkach ambulatoryjnych –5, a w roku 1913 – 11 laryngologów⁶⁹². Jednym z nich był prowadzący od roku 1899 gabinet przy ulicy Piotrkowskiej 35 dr Jerzy Rosenblatt (1872–1945), wiceprzewodniczący Rady Miejskiej m. Łodzi, członek rady Stanu Królestwa Polskiego, jeden z twórców Łódzkiego Żydowskiego Towarzystwa Dobroczynności, Towarzystwa Muzycznego i Literackiego⁶⁹³. W 1917 r. w Łodzi Szpital Poznańskich dysponował 4 łózkami dla chorych laryngologicznych i okulistycznych, zaś Szpital Dziecięcy Anny Marii 3 miejscami dla chorych z chorobami laryngologicznymi⁶⁹⁴. W 1906 r. utworzono w szpitalu dziecięcym Ambulatorium Uszno-gardlane i pododdział otolaryngologiczny, którego pierwszym kierownikiem do roku 1913 był dr Jan Pieniążek, a następnie dr Brunon Czaplicki. W 1919 r. dr B. Czaplicki zorganizował i przez wiele lat kierował Oddziałem Otolaryngologicznym IV Okręgowego Szpitala Wojskowego im. gen F. Sławoja Składkowskiego przy ul. Pańskiej (obecnie Uniwersytecki Szpital Kliniczny Nr 2, im. WAM, przy ul. Żeromskiego 113)⁶⁹⁵. Z Oddziałem tym związany był przez wiele lat dr Dawid Helman, jeden z nielicznych specjalistów otiatrii w Polsce. Ogłosił on w językach polskim i niemieckim pionierskie prace z tej dziedziny: „Kilka uwag o roli drobnoustroju w ropie zielonej w zapaleniu krupowemu pierwotnym przewodu słuchowego zewnętrznego” oraz „Przypadek zapalenia podostrego wyrostka sutkowego wyleczonego metodą Bierla”⁶⁹⁶. W latach międzywojennych powstały kolejne oddziały otolaryngologiczne. W roku 1925, w Szpitalu fundacji małżonków Leony i Izraela Poznańskich przy ul. Nowo-Targowej, tzw. „żydowskim”, przy Oddziale Chirurgicznym utworzony został pododdział otolaryngologiczny, którego ordynatorem był dr Dawid Rabinowicz. Współpracował z nim laryngolog dr Ludwik Przedborski (1857–1911), jeden z pomysłodawców budowy szpitala

⁶⁹² J. Fijałek, J. Indulski, *Opieka zdrowotna w Łodzi do roku 1945. Studium organizacyjno-historyczne*, Łódź 1990, s. 118.

⁶⁹³ A. Kempa, M. Szukalak, *Żydzi dawnej Łodzi. Słownik biograficzny*, t. I. Oficyna Bibliofilów, Łódź 2001, s. 130.

⁶⁹⁴ M. Hertz, op. cit..

⁶⁹⁵ J. Barciński, *Oddziały i lecnicstwo ambulatoryjne – Łódź [w:] Zarys historii otolaryngologii polskiej w latach 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, s. 27.

⁶⁹⁶ T. Heiman, *Krótki rys Historii Otiatrii*, skład główny w księgarni Geberthnera i Wolffa, Warszawa 1912. s. 175.

dla chorych psychicznie, przewodniczący Sekcji Pedagogicznej Oddziału Łódzkiego Warszawskiego Towarzystwa Higienicznego, wiceprezes i mecenas Muzeum Nauki i Sztuki. Od 1931 r. działał także 30-łożkowy Oddział Otolaryngologiczny Szpitala Kasy Chorych m. Łodzi im. Prezydenta Mościckiego przy ul. Zagajnikowej (obecnie Uniwersytecki Szpital Kliniczny Nr 1 im. N. Barlickiego, ul. Kopcińskiego 22), którego ordynatorem był dr Józef Imich⁶⁹⁷. Przybyły z Wilna docent Uniwersytetu Stefana Batorego – Benedykt Dylewski – kierował w latach 1936–1939 Oddziałem Otolaryngologicznym Publicznego Szpitala Miejskiego w Radogoszczu, przy ul. Zgierskiej 170, jednocześnie prowadząc działalność dydaktyczną⁶⁹⁸. W latach 30. XX w. pracował w Łodzi laryngolog – doktor Albert Abram Mazur (ur. 1893), absolwent Uniwersytetów w Pradze, Wiedniu i Grazu, jeden z organizatorów Łódzkiego Towarzystwa Niesienia Pomocy Głuchoniemym „Ezras Ilmim”⁶⁹⁹. Według „Rocznika Lekarskiego” z lat 1933/1934 praktykowało w Łodzi dziewiętnastu lekarzy o specjalności laryngologicznej⁷⁰⁰. W 1924 r. z inicjatywy dra Jana Pieniążka powstała Sekcja Łódzka Towarzystwa Otolaryngologicznego. Jej skład liczył początkowo 10 członków, a zarząd w latach 1924–1926 stanowili: przewodniczący dr Dawid Rabinowicz, wiceprzewodniczący dr Brunon Czaplicki, sekretarz dr Kalikst Bronikowski, skarbnik dr Dawid Weissbrum⁷⁰¹.

Pierwsze próby utworzenia w Łodzi szkoły wyższej pojawiły się w II połowie XIX w. Po upadku Powstania Styczniowego zlikwidowano Instytut Politechniczny w Puławach, co stało się przyczynkiem do rozpoczęcia starań o utworzenie podobnej instytucji w Łodzi⁷⁰². Struktura poziomu edukacji łódzian była wówczas niewystarczająca, biorąc pod uwagę szybki rozwój miasta. W 1897 r. 514 osób miało wykształcenie wyższe, co stanowiło 0,4% społeczności, 7014 osób – 3,1% miało wykształcenie średnie, a 49,5% populacji stanowili analfabeci⁷⁰³. Dało to impuls do tworzenia

⁶⁹⁷ J. Barciński, *Oddziały i leczenie ambulatoryjne...*, op. cit., s. 27.

⁶⁹⁸ A. Kurnatowski, *Profesorowie i docenci wydziałów medycznych Uniwersytetu Łódzkiego i Akademii Medycznej w Łodzi 1945–1964*, Wydawnictwo Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Łódź 2003, s. 52.

⁶⁹⁹ A. Kempa, M. Szukalak, *Żydzi dawnej Łodzi. Słownik biograficzny*, t. II, Oficyna Bibliofilów, Łódź 2002, s. 75.

⁷⁰⁰ S. Konopka, *Rocznik Lekarski Rzeczypospolitej Polskiej, 1933/34*, Zakład Graficzny „DRUKPRASA”, Warszawa 1933, ss. 419–443.

⁷⁰¹ J. Sułkowska, *Historia i rozwój łódzkiej szkoły otolaryngologii* [rozprawa doktorska], Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Łódź 2005.

⁷⁰² K. Stefański, *Gmachy użyteczności publicznej dawnej Łodzi*, Wydawnictwo Księży Młyn, Łódź 2000, s. 3.

⁷⁰³ J. Kuciński, *Działalność naukowa towarzystw medycznych w Łodzi i regionie Łódzkim (1885–1914)*, „Problemy społecznego ruchu naukowego” 1996, z. 2. cz. 2, s. 96.

szkół rzemieślniczych. W 1901 r. utworzono Żydowską Szkołę Rzemiosł „Talmud-Tora”, w 1903 r. Szkołę Rękodzielniczo-Przemysłową, zaś w 1911 r. Szkołę Zgromadzenia Kupców⁷⁰⁴. W 1904 r. w kamienicy przy ul. Cegielnianej otwarto Prywatne Gimnazjum Męskie Józefa Radlińskiego (obecnie I Liceum Ogólnokształcące, ul. Więckowskiego 24), które jako pierwsza szkoła uzyskało zgodę władz na nauczanie w języku polskim. W 1921 r. powstał Instytut Nauczycielski, utworzony przez Łódzkie Koło Towarzystwa Nauczycieli Szkół Średnich i Wyższych oraz Wyższe Seminarium Duchowne. W 1923 r. powstała Łódzka Izba Lekarska integrująca środowisko. Pierwszym prezesem został chirurg dr Antoni Tomaszewski. W 1928 r. został stworzony Oddział Łódzki Wolnej Wszechnicy Polskiej, który uważać można za pierwowzór przyszłego uniwersytetu⁷⁰⁵. Nie spełniał on jednak kryteriów uczelni, ze względu na brak wielu wydziałów, w tym lekarskiego⁷⁰⁶. Od 1886 r. działało też Łódzkie Towarzystwo Lekarskie, nawiązujące do tradycji przedwojennego środowiska medycznego. Dzięki osobom prezesów, wybitnych lekarzy: dra Seweryna Sterlinga (1864–1932) i dra Bronisława Frenkla (1887–1943), rozwijana była działalność naukowa Towarzystwa⁷⁰⁷. W okresie międzywojennym powstawały łódzkie szkoły medyczne⁷⁰⁸: w 1897 r. w szpitalu I.K. Poznańskich szkoła ftyzjatryczna dra Seweryna Sterlinga i dr Jadwigi Szustrowej (1890–1961), w 1904 r. w Szpitalu Anny Marii szkoła pediatriczna dra Józefa Brudzińskiego (1874–1917) i Władysława Szenajcha (1879–1964) oraz w 1902 r. w szpitalu „Kochanówka” szkoła psychiatryczno-neurologiczna dra Jana Mazurkiewicza (1871–1947)⁷⁰⁹. W czasie okupacji nie przerwano prac nad powstaniem uczelni w Łodzi. Powstała Komisja Organizacji Szkolnictwa Wyższego w Łodzi, podlegająca Delegaturze Łódzkiej Rządu Londyńskiego na Kraj, której przewodniczącym został prof. Bolesław Wilanowski (1885–1952), sekretarzem doc. Tadeusz Ewaryst Paw-

⁷⁰⁴ K. Stefański, *Gmachy użyteczności publicznej...*, op. cit., ss. 32–46.

⁷⁰⁵ R. Kleszcz, *Teodor Vieweger 1988–1945* [w:] *Rektorzy państwowych wyższych uczelni w Łodzi 1945–2002*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2002, s. 16.

⁷⁰⁶ S. Liszewski (red.), *Uniwersytet Łódzki (24 maja 1945–24 maja 2000): refleksje nad dorobkiem Uczelni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, ss. 5–8.

⁷⁰⁷ W. Berner, *Józef Kotliński lekarz i społecznik – współtwórca ruchu higienicznego w Łodzi XIX/XX wiek*, „Medycyna Nowożytna” 2004, t. 11, nr 1, s. 130.

⁷⁰⁸ M. Seweryński, *Powstanie i zarys działalności wydziałów medycznych w ramach Uniwersytetu Łódzkiego, 1945–1949*, Łódź 2004, supl. 31, s. 7.

⁷⁰⁹ L. Woźniak, *Zarys historii wydziałów medycznych w ramach Uniwersytetu Łódzkiego (1945–1949) i Akademii Medycznej w Łodzi (1950–1995)* [w:] *Opieka zdrowotna w Łodzi od roku 1945. Studium organizacyjno-historyczne*, red. J. Fijałek, J. Indulski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1995, s. 11.

likowski (1904–1985)⁷¹⁰. W roku 1936 zorganizowano w Łodzi Towarzystwo Przyjaciół Nauk, a w 1938 r. Stowarzyszenie Wyższej Uczelni Lekarskiej w Łodzi, których celem było utworzenie szkoły wyższej⁷¹¹. Wybuch II wojny światowej przerwał wszystkie plany i zamierzenia. Po jej zakończeniu, w 1945 r. utworzono Komitet Organizacyjny Uczelni Państwowej w Łodzi, którego przewodniczącym został prof. T. Vieweger (1885–1945). W dniu 24 maja 1945 r. Przewodniczący Krajowej Rady Narodowej – Bolesław Bierut, Prezes Rady Ministrów – Edward Osóbka-Morawski i Minister Oświaty – Stanisław Skrzeszewski podpisali dekret o utworzeniu Uniwersytetu Łódzkiego⁷¹². W jego skład weszły trzy wydziały: Humanistyczny, Matematyczno-Przyrodniczy oraz Prawno-Ekonomiczny. Wydziały medyczne: Lekarski, Farmaceutyczny i Stomatologiczny zostały włączone do Uniwersytetu 27 sierpnia 1945 r.⁷¹³. Kadrę naukową uczelni stanowili przedwojenni pracownicy Uniwersytetu Warszawskiego, Lwowskiego, Wileńskiego i Wolnej Wszechnicy Polskiej. Rektorem Uniwersytetu został filozof, prof. Tadeusz Kotarbiński (1886–1981), prorektorami: socjolog prof. Józef Chałasiński (1904–1979), do którego zadań należało zorganizowanie Wydziałów: Humanistycznego, Prawno-Ekonomicznego, Matematyczno-Przyrodniczego i bakteriolog prof. Zygmunt Szymanowski (1873–1956), organizujący wydziały medyczne⁷¹⁴. Funkcję dziekana Wydziału Lekarskiego pełnił profesor chirurgii Uniwersytetu w Jekaterynosławiu Wincenty Tomaszewicz (1876–1965), Wydziału Stomatologicznego chirurg stomatolog – prof. Alfred Meissner (1883–1952), a Wydziału Farmaceutycznego – profesor farmakognozji Uniwersytetu Stefana Batorego w Wilnie, pionier ziołolecznictwa w Polsce, Jan Muszyński (1884–1957)⁷¹⁵. W dniu 12 października 1945 r. rektor Uniwersytetu Łódzkiego zainaugurował pierwszy rok akademicki nowej uczelni. Powstały ośrodek przyciągnął wielu naukowców z kraju i zagranicy, w tym profesorów medycyny: chirurga prof. Marian Stefanowskiego (1897–1979), specjalistę higieny ogólnej i społecznej prof. Emila Aleksandra Palucha (1904–1954), laryngologa prof. Henryk Lewenfisza-Wojnarowskiego (1894–1956), anatoma prof. Tadeusza Wasilewskiego (1906–1974), internistę prof. Józefa Wacła-

⁷¹⁰ J. Supady, *Trudne początki łódzkiej AM*, „Panaceum” 2000, nr 5, ss. 6–7.

⁷¹¹ Załącznik do Obwieszczenia Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego z dnia 8 listopada 1938 (Dz. U. z 1938 r. Nr 1, poz. 6).

⁷¹² Dekret z dnia 24 maja 1945 r. o utworzeniu Uniwersytetu Łódzkiego (Dz. U. z 1945 r. Nr 21, poz. 119).

⁷¹³ B. Baranowski, K. Baranowski, *Pierwsze lata Uniwersytetu Łódzkiego (1949–56)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 188.

⁷¹⁴ L. Woźniak, *Zarys historii wydziałów medycznych...*, op. cit., s. 12.

⁷¹⁵ S. Liszewski, op. cit., s. 9.

wa Grotta (1894–1973)⁷¹⁶, okulistę prof. Janusza Sobańskiego (1902–1986), farmaceutę prof. Adama Czartkowskiego (1881–1958), publicystę, autora monografii „Chopin żywy”⁷¹⁷ i wielu innych. W roku akademickim 1945/1946 działało w obrębie wydziałów medycznych 46 katedr zatrudniających 38 profesorów, 8 zastępców profesorów i 211 pomocniczych pracowników naukowych, którzy stanowili 75% kadry naukowo-dydaktycznej Uniwersytetu Łódzkiego⁷¹⁸. W lutym 1949 roku połączono Wydział Lekarski ze Stomatologicznym⁷¹⁹. Wyremontowano przyznane na działalność naukowo-dydaktyczną budynki: Dom Starców i Kalek przy ulicy Narutowicza 60, w którym znalazły swą siedzibę zakłady: Anatomii Opisowej, Histologii i Embriologii, Farmakologii, Medycyny Sądowej, budynek przy ulicy Lindleya z zakładami Chemii Ogólnej i Fizjologicznej, Fizjologii i Farmacji oraz przy ulicy Napiórkowskiego 10, w którym powstała Klinika Stomatologiczna, przeniesiona w roku 1948 do zabytkowego gmachu przy ulicy Nowotki 21 (obecnie ul. Pomorska). Wiele katedr i zakładów znalazło miejsce w przedwojennych łódzkich szpitalach: Szpitalu Ubezpieczalni Społecznej im. Prezydenta RP prof. Ignacego Mościckiego przy ulicy Zagajnikowej 22, Szpitalu OO. Bonifratrów na Chojnach, Zakłady Mikrobiologii, Higieny, Chemii działały w budynku Państwowego Zakładu Higieny przy ulicy Wodnej⁷²⁰.

Dnia 15 listopada 1945 r. powstała Katedra i Klinika Chorób Uszu, Nosa, Gardła i Krtani Uniwersytetu Łódzkiego⁷²¹, dziś I Katedra i Klinika Otorynolaryngologii Uniwersytetu Medycznego w Łodzi. Jej organizatorem i pierwszym kierownikiem w latach 1945–1952 był prof. Henryk Lewenfisz-Wojnarowski (1894–1956)⁷²², twórca łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej. Początkowo siedzibą Katedry i Kliniki był szpital OO Bonifratrów przy ul. Kosynierów Gdyńskich 61. W grudniu 1945 r. odbył się pierwszy wykład dla studentów prof. H. Lewenfisza pt. „O znaczeniu znajo-

⁷¹⁶ J. Supady, *Profesor Józef Wacław Grott i jego metody palpacyjnego badania trzustki*, „Polskie Archiwum Medycyny Wewnętrznej” 2007, nr 117(3), ss. 117–118.

⁷¹⁷ L. Woźniak, *Wracając do korzeni...*, „Panaceum” 2000, nr 3(57), s. 21.

⁷¹⁸ Idem, *Zarys historii wydziałów medycznych...*, op. cit., s. 17.

⁷¹⁹ *Ogólna charakterystyka działalności Wydziału Lekarskiego*, „Annales Academiae Medicae Lodzensis” 1970, t. 13, suppl. 6, s. 1.

⁷²⁰ L. Woźniak, *Zarys historii wydziałów medycznych...*, op. cit., ss. 17–18.

⁷²¹ J. Sułkowska, M. Gryczyński, *Z historii łódzkiej otorynologii*, „Otorynologia Polska” 2004, t. 58, nr 6, ss. 1221–1226.

⁷²² M. Gryczyński, B. Latkowski, *Łódź – Klinika i podstawowe dane z regionu [w:] Zarys historii otorynologii polskiej w latach 1879–1995*, red. B. Latkowskiego, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, ss. 89–96.

mości otolaryngologii dla każdego lekarza oraz dla poszczególnych specjalistów⁷²³. Stworzona została biblioteka kliniczna, której początek stanowiły dary od osób prywatnych oraz książki niemieckie. Również w 1946 r. reaktywowano, z inicjatywy pracowników Kliniki, Oddział Łódzki Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego⁷²⁴. Od roku 1947 Klinika zajęła pomieszczenia na II piętrze w budynku szpitalnym przy ulicy Kopcińskiego 22⁷²⁵. Początkowo Klinika zajmowała 8 łóżek na pierwszym piętrze Szpitala OO. Bonifratrów na Chojnach, na przedmieściach miasta, w odległości 2 km od komunikacji miejskiej. Sprzęt medyczny stanowiły pozostałości narzędzi przedwojennych oraz wypożyczonych przez Kierownika Kliniki, w tym bronchoskop Brūningsa, później został znacznie wzbogacony ze składnicy sanitarnej, darów z UNRRA i Szwecji, a także zakupów z budżetu Uniwersytetu. Prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski kształcenie medyczne rozpoczął w Uniwersytecie Montpellier we Francji, a ukończył na Wydziale Lekarskim UW. Początek pracy zawodowej Profesora związany był z Kliniką Chorób Wewnętrznych prof. K. Rzętkowskiego w Szpitalu Św. Ducha w Warszawie, a następnie z Kliniką Chirurgii prof. L. Kryńskiego. Za namową prof. F. Erbricha, w 1918 r. rozpoczął specjalizację z otolaryngologii oraz podjął pracę w ambulatorium tego szpitala⁷²⁶. Od listopada 1919 r. służył w wojsku biorąc udział w wojnie polsko-bolszewickiej⁷²⁷. W roku 1922 uzyskał tytuł doktora nauk medycznych na Uniwersytecie Warszawskim i rozpoczął pracę w Klinice Laryngo-Otiatrycznej Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Warszawskiego. W roku 1934 uzyskał tytuł doktora habilitowanego na podstawie pracy: „Badanie kliniczne i doświadczalne nad ciałami obcymi w dolnych drogach oddechowych”⁷²⁸. W latach 1934–1939 pełnił obowiązki kierownika Kliniki Otorynolaryngologii w Warszawie. W tym czasie odbył staże zagraniczne w Wiedniu, Paryżu i Londynie. Po wybuchu II wojny światowej H. Lewenfisz-Wojnarowski wyjechał do Lwowa, aby objąć kierownictwo Oddziału Laryngologii w Szpitalu Miejskim przy ulicy Kuznowej. W roku 1942 powrócił

⁷²³ *Katedra i Klinika Otolaryngologiczna...*, op. cit.

⁷²⁴ Z. Szlenk, *Polskie Towarzystwo Otolaryngologiczne (1921–1970)* [rozprawa doktorska], Akademia Medyczna w Łodzi, Łódź 1974.

⁷²⁵ M. Gryczyński, B. Latkowski, op.cit., ss. 89–96.

⁷²⁶ *Wspomnienie pośmiertne prof. dr med. Henryk Lewenfisz-Wojnarowski*, „Otolaryngologia Polska” 1957, t. 9, nr 1, ss. 1–5.

⁷²⁷ A. Kempa, M. Szukalak, *Żydzi dawnej Łodzi. Słownik biograficzny*, t. III, Oficyna Bibliofilów, Łódź 2003, s. 70.

⁷²⁸ B. Latkowski, *Krótkie notki biograficzne pracowników klinik* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej w latach 1879–1995*, red. B. Latkowskiego, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, s. 204.

do Warszawy. Podjął pracę w szpitalu w getcie warszawskim, prowadził także wraz z Ludwikiem Hirszfeldem, Juliuszem Zweibaumem i innymi lekarzami konspiracyjne wykłady i ćwiczenia dla studentów medycyny⁷²⁹. W czasie Powstania Warszawskiego był lekarzem w jednym z punktów sanitarnych. W 1945 r. otrzymał tytuł profesora nadzwyczajnego, w roku 1949 – profesora zwyczajnego, a w roku akademickim 1951/52 był Prodziekanem Wydziału Lekarskiego Akademii Medycznej w Łodzi. W 1952 r. został ordynatorem Oddziału Laryngologii Instytutu Matki i Dziecka w Warszawie, a w roku 1953 został kierownikiem Zakładu Laryngologii w Instytucie Doskonalenia i Specjalizacji Kadr Lekarskich i Kliniki Otolaryngologii Akademii Medycznej w Warszawie. W latach 1945–1953 był przewodniczącym Oddziału Łódzkiego, w latach 1953–1956 Oddziału Warszawskiego PTORL, zaś w latach 1953–1955 prezesem Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego. W latach 1953–1956 był redaktorem naczelnym „Otolaryngologii Polskiej”⁷³⁰. Był członkiem światowych towarzystw naukowych: The Royal Society of Medicine, Collegium Otolaryngologicum Amicitiae Sacrum, autorem 50 prac naukowych i współautorem 2 podręczników: „Choroby uszu, nosa, gardła i krtani” (1951) oraz „Antybiotyki w chorobach uszu, gardła i nosa” (1956). W zainteresowaniach badawczych szczególnie uwagę poświęcał bronchoskopii, której technikę rozwinął i udoskonalił, stosując ją także w leczeniu ftyzjatrycznym, laryngologii dziecięcej – opracował własne metody diagnostyki i leczenia chorób uszu, a także klasyfikację i metodykę postępowania w ostrej niedrożności krtani u niemowląt. H. Lewenfisz-Wojnarowski wprowadził wiele nowatorskich technik chirurgicznych: badanie ruchomości strzemiączka, modyfikacje operacji doszczętnej zachowawczej, fenestracji i tympanoplastyki, opisał teorię gośćcowego pochodzenia unieruchomienia kosteczek słuchowych, własną metodę leczenia twardzieli przetoczeniem krwi naświetlanej promieniami X, rozszerzania bliznowatych zwężeń przełyku elektrokoagulacją. Był konstruktorem wielu urządzeń: stołu do bronchoezofagoskopii, ekranu do endoskopii, raspatora ssącego do tonsillektomii, elektrody do koagulacji przełyku, direktoskopu. Opracował też metodę tamponady przedniej w palcu gumowym⁷³¹.

W skład pierwszego zespołu lekarskiego stworzonego przez prof. Henryka Lewenfisza-Wojnarowskiego wchodził: dr med. Stanisław Witold Kmita (1909–1966),

⁷²⁹ G. Janczewski, *Tworzyli polską laryngologię Henryk Lewenfisz-Wojnarowski*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2004, t. III, z. 2(10), s. 36.

⁷³⁰ A. Kurnatowski, *Profesorowie i docenci Akademii Medycznej w Łodzi 1965–1994*, Wydawnictwo Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Łódź 2004, s. 130.

⁷³¹ *Wspomnienie pośmiertne prof. dr med. Henryk Lewenfisz-Wojnarowski*, op. cit., s. 3.

dr med. Borys Tołczyński, lek. Eugeniusz Bleszyński, lek. Józef Otton Borsuk (1913–1988), lek. Wiktor Łukomski (1902–1957), lek. Wacław Piasecki. Zespół był kolejno powiększany o nowych pracowników. W marcu 1947 r. Klinika została przeniesiona do nowocześnie wyposażonych wnętrz Szpitala im. N. Barlickiego. Oddział zajął pomieszczenia południowego skrzydła na drugim piętrze, w których przed wojną znajdował się Oddział Laryngologiczny, kierowany przez dr Józefa Imicha. Liczył on 72 łóżka, posiadał 2 sale operacyjne i salę opatrunkową. Przy Klinice utworzono przychodnię konsultacyjną⁷³². Unowocześniono sprzęt medyczny, przygotowano pomoce naukowe i dydaktyczne, powiększył się też skład personelu pomocniczego. Praca dydaktyczna prof. H. Lewenfisza-Wojnarowskiego zaowocowała wykształceniem kilkudziesięciu uczniów, w tym profesorów i docentów, którzy kontynuowali rozwój Katedry i Kliniki⁷³³.

Rozwój łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

W roku 1952 kierownikiem Katedry i Kliniki został doc. dr med. Aleksander Radziwiński (1910–1972)⁷³⁴, stając się koordynatorem pracy członków szkoły naukowej. Profesor był absolwentem Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Poznańskiego z 1933 r. W 1932 r. podjął pracę w Klinice Otolaryngologicznej Uniwersytetu w Poznaniu, kierowanej przez prof. Alfreda Laskiewicza. W 1934 r. uzyskał stopień doktora nauk medycznych na podstawie obrony dysertacji: „O rozmieszczeniu bólów głowy i pól przeczulicowych skóry w zapaleniach ostrych i przewlekłych jam bocznych nosa na podstawie analizy przypadków Kliniki Otolaryngologicznej Uniwersytetu Poznańskiego”⁷³⁵. W latach 1932–1939 był asystentem Kliniki, a w roku 1937 odbył staż w Klinice Otolaryngologicznej prof. George’a Portmanna w Bordeaux oraz ukończył kurs bronchoezofagoskopii pod kierunkiem Chevalier Jacksona Soulasa w Paryżu⁷³⁶. A. Radziwiński brał udział w wojnie obronnej w 1939 r., a następnie trafił do niewoli niemieckiej i przebywał przez 2 miesiące w areszcie w Ostrowcu Świętokrzyskim, gdzie pracował jako jeniec wojenny w Szpitalu PCK. Po uwolnieniu rozpoczął pracę w szpitalu w Starachowicach jako laryngolog, współpracując z oddziałami parazytanckimi. W 1945 r. rozpoczął organizowanie Oddziału Laryngologicznego Szpi-

⁷³² *Katedra i Klinika Otolaryngologiczna*, op. cit., s. 336.

⁷³³ A. Kurnatowski, *Profesorowie i docenci Akademii Medycznej...*, op. cit., s. 130.

⁷³⁴ *Katedra i Klinika Otolaryngologiczna*, op. cit., s. 337.

⁷³⁵ B. Latkowski, *Krótkie notki biograficzne pracowników klinik*, op. cit., s. 208.

⁷³⁶ A. Kierzek, Z. Szlenk, *Profesor Aleksander Władysław Radziwiński (1910–1972) w świetle dokumentów*, „Otorynolaryngologia – Przegląd Kliniczny” 2018, nr 17(1), ss. 41–47.

tała Wojewódzkiego w Bydgoszczy, wyposażając go we własny sprzęt medyczny. W tym czasie był także przewodniczącym Polskiego Towarzystwa Lekarskiego w województwie bydgoskim, prezesem Bydgoskiego Towarzystwa Naukowo-Lekarskiego, członkiem Zarządu Gdańsko-Pomorskiej Izby Lekarskiej i Komisji Zdrowia Wojewódzkiej Rady Narodowej w Bydgoszczy. W roku 1950 w Akademii Medycznej w Poznaniu A. Radziwiński uzyskał stopień doktora habilitowanego na podstawie pracy „Badanie kliniczne i doświadczalne nad wpływem niedrożności nosa na umiejscowienie zmian chorobowych w płucach”⁷³⁷. W roku 1951, w Bydgoszczy, współorganizował pierwszy w Polsce Instytut Szkolenia i Specjalizacji Kadr Lekarskich. W roku 1954 Aleksander Radziwiński otrzymał tytuł profesora nadzwyczajnego, a w 1963 r. – profesora zwyczajnego. Od 1959 r. był członkiem Societe Broncho-Oesophago-Gastroscopie de la Langue Francaise (Paris) oraz Collegium Otolaryngologicum Amicitiae Sacrum w Amsterdamie⁷³⁸. W roku 1961 z jego inicjatywy powstała przy Klinice Poradnia Foniatryczna kierowana przez dr Jadwigę Tronczyńską, gdzie prowadzona była rehabilitacja chorych po całkowitym usunięciu krtani oraz plastyce rozszczepów podniebienia⁷³⁹. Był promotorem 12 prac doktorskich i opiekunem 6 prac habilitacyjnych, opublikował 105 prac naukowych w czasopismach krajowych i zagranicznych, redaktorem i współautorem pierwszego polskiego podręcznika z zakresu chirurgii w otolaryngologii – „Zabiegi i operacje w otorynolaryngologii” (1970). Działal w wielu organizacjach społecznych: Towarzystwie Wiedzy Powszechnej, Polskim Towarzystwie Otolaryngologicznym, przyczynił się do powstania Studenckiej Komisji Zdrowia oraz domu akademickiego przy ulicy Bystrzyckiej⁷⁴⁰.

Po śmierci prof. A. Radziwińskiego od roku 1972 Klinikę prowadził doc. dr hab. med. Jan Łaciak (1919–1990), który zawodowo i naukowo był z nią związany od 1949 r. J. Łaciak rozpoczął studia medyczne, przerwane przez wybuch II wojny światowej, na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, a ukończył w roku 1944 na Wydziale Lekarskim Uniwersytetu w Bratysławie. W 1946 roku na Wydziale Lekarskim Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie nostryfikował dyplom lekarski. W roku 1946 pracował jako asystent w Szpitalu Powiatowym w Miechowie, a od końca lat 40. swą karierę zawodową związał z Łodzią. Początkowo w latach 1946–1948 pracował jako lekarz w Szpitalu Miejskim im. J. Korczaka (dawniej Anny Marii), a od 1949 r. jako

⁷³⁷ B. Latkowski, *Krótkie notki biograficzne pracowników klinik*, op. cit., s. 208.

⁷³⁸ S. Zabłocki, *Tworzyli polską laryngologię – Aleksander Władysław Radziwiński*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2011, t. 10, z. 2, ss. 40–41.

⁷³⁹ A. Pruszevicz, *Foniatria [w:] Zarys historii otolaryngologii polskiej...*, op. cit.

⁷⁴⁰ A. Kurnatowski, *Profesorowie i docenci Akademii Medycznej...*, op. cit., s. 440.

starszy asystent w Katedrze i Klinice Otolaryngologii Uniwersytetu Łódzkiego, a następnie Akademii Medycznej w Łodzi. W roku 1952 ukończył specjalizację I stopnia, a w roku 1954 II stopnia w zakresie otolaryngologii. W roku 1961 uzyskał stopień naukowy doktora nauk medycznych na podstawie obrony pracy pt.: „Zmiany chorobowe w górnych drogach oddechowych i uszach jako powikłania po pandemii grypy w 1957 roku”. W roku 1967 uzyskał stopień doktora habilitowanego nauk medycznych na podstawie dysertacji „Wpływ hałasu na lokalizację słuchową osób z prawidłowym słuchem oraz upośledzeniem słuchu typu przewodzenia i odbioru”⁷⁴¹. W latach 1972–1983 J. Łaciak był konsultantem wojewódzkim w zakresie laryngologii na terenie województwa miejskiego łódzkiego. W roku 1977 otrzymał tytuł profesora nadzwyczajnego, a w roku 1987 profesora zwyczajnego. W 1983 r. uzyskał tytuł Członka Honorowego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego. W latach 1980–1983 prof. J. Łaciak był przewodniczącym Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego. W latach 1956–1972 pełnił funkcję skarbnika, a następnie przez cztery kadencje przewodniczącego Oddziału Łódzkiego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego⁷⁴². Od 1983 r. J. Łaciak był członkiem Zespołu Krajowego ds. Laryngologii, kierował także szkoleniem podyplomowym z zakresu tej dziedziny medycyny. W trakcie swojej pracy naukowej i zawodowej rozwijał zainteresowania medyczne. W roku 1989 Profesor przeszedł na emeryturę, nadal jednak pracował w Klinice na części etatu, służąc młodszym kolegom radą i pomocą⁷⁴³. Był promotorem 11 doktoratów i opiekunem naukowym 3 habilitacji. Opublikował 78 prac w czasopiśmie krajowych i zagranicznych⁷⁴⁴.

W roku 1974 powstał Instytut Chorób Układu Nerwowego i Narządów Zmysłów AM, którego dyrektorem mianowany został neurolog prof. dr hab. med. Antoni Prusiński (1925–2017), a zastępcą okulista prof. Irena Świetliczko (1923–2011). W jego skład wchodziły Klinika Laryngologii, Klinika Neurologii, kierowana przez prof. A. Prusińskiego, Klinika Neurochirurgii, pod kierunkiem prof. dr hab. med. Jerzego Brzezińskiego, Klinika Chorób Oczu, kierowana przez prof. dr hab. Irenę Świetliczko oraz Samodzielna Pracownia Angiologii Ośrodkowego Układu Nerwowego, której kierownikiem był doc. dr hab. med. Bogdan Goetzen (1925–2010), a od roku 1977 także Pracownia Psychologii Klinicznej pod kierunkiem prof. dr hab. med. Marka Ja-

⁷⁴¹ Ibidem, s. 326.

⁷⁴² Gryczyński M., *Wspomnienie pośmiertne – prof. zw. dr hab. n. med. Jan Łaciak*, „Otolaryngologia Polska” 1991, t. 45, nr 5, ss. 397–402.

⁷⁴³ A. Kurnatowski, *Profesorowie i docenci Akademii Medycznej...*, op. cit., s. 326.

⁷⁴⁴ L. Becela (oprac.), op. cit., s. 396.

rosza⁷⁴⁵. W roku 1983 rozwiązano Instytut Chorób Układu Nerwowego i Narządów Zmysłów oraz powrócono do poprzedniej struktury – Katedry i Kliniki Otolaryngologii⁷⁴⁶. W roku 1989 kierownikiem Katedry i Kliniki został prof. dr hab. med. Bożydar Latkowski (1930–2019). Zmiany organizacyjne w Klinice dotyczyły wówczas podziału na trzy integralne oddziały: Otiatrii – kierownik doc. T. Durko, Laryngologii Ogólnej i Onkologii Laryngologicznej, a w 1992 r. powstały także Samodzielna Pracownia Audiologii i Foniatrii – kierownik prof. M. Gryczyński oraz Samodzielna Pracownia Układu Równowagi – kierownik doc. M. Łukomski⁷⁴⁷. W 1990 r. działające przy Klinice Stowarzyszenie Osób po Zabiegach Chirurgicznych Krtani uzyskało osobowość prawną⁷⁴⁸. Jan Bożydar Latkowski w 1955 r. ukończył z wyróżnieniem studia medyczne na Wydziale Lekarskim Akademii Medycznej w Łodzi. W latach 1954–1955 pracował jako lekarz przemysłowy Zakładów Chemicznych Sody w Mątwach koło Inowrocławia, a w latach 1956–1958 Zakładów Chemicznych „Boruta” w Zgierzu⁷⁴⁹. Jednocześnie w latach 1957–1961 pełnił funkcję Kierownika Wydziału Zdrowia Prezydium Miejskiej Rady Narodowej w Zgierzu. W latach 1956–1958 Profesor prowadził pracę badawczą w Instytucie Medycyny Pracy w Łodzi, a w latach 1957–1959 pracował jako wolontariusz na Oddziale Chirurgii Szpitala Miejskiego w Zgierzu. Od roku 1959 związany był z Kliniką Otolaryngologii AM w Łodzi początkowo jako asystent, a następnie adiunkt Kliniki. W roku 1964 uzyskał stopień doktora na podstawie dysertacji: „Badania nad amortyzacyjno-konstrukcyjną rolą zatok bocznych nosa”, a w roku 1970 doktora habilitowanego nauk medycznych na podstawie pracy: „Znaczenie niektórych sposobów badania elektronystagmograficznego w lokalizacji obwodowych i ośrodkowych uszkodzeń narządu przedsionkowego”. W latach 1971–1973 odbył kilkumiesięczne staże zagraniczne we Francji (Bordeaux, Paryż, Montpellier), a w latach 1972–1982 we Włoszech (Sassari, Parma, Padwa, Mediolan). W latach 1974–1987 B. Latkowski kierował zespołem Kliniki Otolaryngologii Wojskowej Akademii Medycznej w Łodzi. W trakcie kierowania Kliniką prof. B. Latkowski był opieku-

⁷⁴⁵ *Akademia Medyczna w Łodzi w roku akademickim 1974/1975*, „Annales Academiae Medicae Lodzensis” 1974, t. 15, supl. 12, s. 63.

⁷⁴⁶ *Klinika Laryngologiczna*, „Annales Academiae Medicae Lodzensis” 1980, t. 21, supl. 19, ss. 50–53.

⁷⁴⁷ M. Józefowicz-Korczyńska, *Kronika Kliniki Laryngologii AM część III, 1989–2000*, materiały wewnętrzne Kliniki Laryngologii Akademii Medycznej w Łodzi.

⁷⁴⁸ J. Żelazny, *Nie trać nadziei i Ty będziesz mówić! – poradnik dla chorych po zabiegach chirurgicznych krtani*, Stowarzyszenie osób po zabiegach chirurgicznych krtani przy Katedrze i Klinice Laryngologii AM w Łodzi, Łódź 2001.

⁷⁴⁹ *Who is Who w Polsce. Encyklopedia biograficzna z życiorysami znanych Polek i Polaków*, Who is Who, Verlag für Personnenzyklopädien, Zug 2004, s. 2249.

nem 4 przewodów habilitacyjnych: dra K. Najwera, dra W. Sułkowskiego, dra P. Zalewskiego, dra K. Buczyłko oraz promotorem 14 prac doktorskich. W roku 1976 został członkiem Komisji Patofizjologii Klinicznej Polskiej Akademii Nauk. W roku 1979 B. Latkowski otrzymał tytuł profesora nadzwyczajnego, a w roku 1986 profesora zwyczajnego. W latach 1985–1993 zorganizował w Łodzi Ośrodek Leczenia Uszkodzeń Słuchu. W roku 1987 zorganizował Oddział Otiatrii w Szpitalu Centrum Zdrowia Matki Polki, którym kierował w latach 1987–1989. W latach 1989–2000 Profesor pełnił funkcję kierownika Katedry i Kliniki Otolaryngologii Akademii Medycznej w Łodzi, w roku 1993 został powołany na stanowisko Prodziekana Wydziału Lekarskiego ds. Kształcenia Podyplomowego, a w roku 1994 Koordynatora Regionalnego Ośrodka Kształcenia Lekarzy Rodzinnych⁷⁵⁰. Profesor był twórcą wielu wniosków racjonalizatorskich: skonstruował i opatentował urządzenie napędowe fotela do badań układu równowagi, a także aparaty słuchowe oparte na systemie indukcji magnetycznej. Był członkiem wielu towarzystw naukowych: Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi, Polskiego Towarzystwa Lekarskiego, Polskiego Towarzystwa Biocybernetycznego, Polskiej Akademii Nauk, Łódzkiego Towarzystwa Naukowego, Polskiej Akademii Medycyny, Francuskiego Towarzystwa Naukowego im. Fundacji G. Portmanna. Był wieloletnim wiceprzewodniczącym, a następnie przewodniczącym Oddziału Łódzkiego PTORL. W 1994 r. uzyskał tytuł Członka Honorowego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego. W latach 2000–2003 pełnił funkcję Pełnomocnika Rektora ds. Doskonalenia Medycznego.

Profesor jest autorem 300 publikacji naukowych opublikowanych w czasopiśmie krajowych i zagranicznych, autorem i współautorem lub redaktorem ponad 20 podręczników i książek stanowiących podstawę kształcenia studentów i lekarzy: „Zabiegi i operacje w otolaryngologii” (1970), „Zawroty głowy” (1972), „Podstawy elektronystagmografii” (1976), „Urazy w otolaryngologii” (1979), „Uszkodzenia nerwu twarzowego” (1983), „Postępowanie specjalistyczne w urazach głowy” (1984)⁷⁵¹, „Technika podstawowych zabiegów i operacji w otolaryngologii” (1992), „Otolaryngologia praktyczna” (1996), „Otorinolaryngologia” (1995, 1998, 2004, 2019), „Oto-neurologia” (1998), „Elektronystagmografia praktyczna” (1999), „Medycyna Rodzinna” (2004, 2017). Profesor wydał kilka tomików wierszy i opowiadań, m.in. „Krótkie opowiadania do poduszki” (1992), „Zapisane myśli rymowane” (1995) „Fantazyjno-kwieciste aforyzmy” (1998), „Ślady znaczone faktami” (2001).

⁷⁵⁰ Ibidem.

⁷⁵¹ L. Becela (oprac.), op. cit., s. 380.

Był członkiem redakcji czasopism naukowych: włoskiej „Videotology”, „Otolaryngologii Polskiej”⁷⁵².

W 2000 r. otrzymał medal „Ad lubilaeum Vitae et Laboris”, w 2001 r. Złoty Medal Alberta Schweitzera, przyznawany przez Albert Schweitzer World Academy of Medicine osobom, które pozostają wierne humanistycznym ideom „czci dla życia”, a w 2002 r. odznaczenie Polskiego Towarzystwa Lekarskiego – Bene Meritus.

W roku 2000 kierownictwo Katedry Otolaryngologii i Kliniki Laryngologii objął prof. Bronisław Maciej Gryczyński, który studia medyczne ukończył na Wydziale Lekarskim Akademii Medycznej w Łodzi w roku 1960. Swoją karierę związał z Katedrą i Kliniką Otolaryngologii AM w Łodzi, w której podjął pracę początkowo jako stypendysta (1961), a następnie asystent (1966), starszy asystent i adiunkt (1972–1983)⁷⁵³. W roku 1972 M. Gryczyński uzyskał stopień doktora na podstawie dysertacji: „Stan narządu słuchu w wadach wrodzonych przewodu słuchowego zewnętrznego i ucha środkowego” (promotor: prof. A. Radziwiński), a w roku 1980 doktora habilitowanego nauk medycznych na podstawie pracy: „Rozróżnianie małych zmian wysokości tonów u osób zdrowych i w różnych stanach patologii narządu słuchu, opiekun naukowy”. W roku 1964 uzyskał I stopień, a w roku 1968 II stopień specjalizacji z otolaryngologii, a w roku 1976 specjalizację z dziedziny audiologii. Jednym z zainteresowań Profesora była audiometria impedancyjna, którą to metodę diagnostyczną wprowadził do praktyki łódzkiej Kliniki. Maciej Gryczyński jest członkiem Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego, w latach 1972–1989 był jego sekretarzem, w latach 1989–1991 wiceprzewodniczącym, a od roku 1991 pełnił funkcję przewodniczącego Oddziału Łódzkiego PTORL. W latach 1980–1983 był sekretarzem Zarządu Głównego PTORL⁷⁵⁴. Jest także członkiem Polskiego Towarzystwa Lekarskiego, Polskiego Towarzystwa Akustycznego, Polskiej Grupy Badań Nowotworów Głowy i Szyi. Pełnił też wiele funkcji uczelnianych. W latach 1980–1985 był Członkiem Rady Naukowej Instytutu Chorób Układu Nerwowego i Narządów Zmysłów, 1991–1992 Członkiem Zespołu Kształcenia Podyplomowego, a w 1992 r. zastępcą kierownika Oddziału Kształcenia Podyplomowego Wydziału Lekarskiego Akademii Medycznej w Łodzi⁷⁵⁵. Został odznaczony wieloma medalami i odznaczeniami, otrzymał 8 indywidualnych nagród naukowych i dydaktyczno-wychowawczych II i III stopnia przyznanych

⁷⁵² A. Kurnatowski, *Profesorowie i docenci Akademii Medycznej...*, op. cit., s. 296.

⁷⁵³ *Who is Who w Polsce...*, op. cit., ss. 1221–1222.

⁷⁵⁴ L. Becela (oprac.), op. cit., s. 207.

⁷⁵⁵ *Who is Who w Polsce...*, op. cit., ss. 1221–1222.

przez Rektora Akademii Medycznej w Łodzi oraz Ministra Zdrowia, Złotym Krzyżem Zasługi, Honorową Odznaką Miasta Łodzi, Odznaką za Wzorową Pracę w Służbie Zdrowia⁷⁵⁶. W roku 2003 Maciej Gryczyński uzyskał tytułu Członka Honorowego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego. Był promotorem 12 prac doktorskich, a także recenzentem wielu prac doktorskich i habilitacyjnych oraz postępowań na tytuł profesora. Jest autorem ponad 300 publikacji naukowych w czasopismach krajowych i zagranicznych, a także członkiem Komitetów Redakcyjnych „Otolaryngologii Polskiej”, „Medycyny Biologicznej”, „Otorinolaryngologii – Przeglądu Klinicznego” oraz Rady Naukowej Instytutu Psychosomatycznego w Warszawie.

W latach 1990–1999 Profesor był konsultantem regionalnym ds. laryngologii dla województwa łódzkiego, a w latach 1994–1995 dla województwa piotrkowskiego, a od roku 1999 konsultantem województwa łódzkiego ds. audiologii i foniatrii. Szczególnym zainteresowaniem Profesora obdarza audiologię, w tym zagadnienia percepcji rozróżniania małych zmian częstotliwości tonów u osób z prawidłowym słuchem i różnego rodzaju uszkodzeniem narządu słuchu oraz wprowadzaniem tych opracowań do diagnostyki audiologicznej, onkologię laryngologiczną. Należy do pierwszych autorów w Polsce, którzy opracowali i zastosowali diagnostykę ultrasonograficzną w ocenie rozległości procesu nowotworowego w krtani i wykrywania przerzutów do węzłów chłonnych szyi. Znane są powszechnie zainteresowania pozazawodowe Profesora: taternictwo i alpinizm, które uprawiał do 1969 r. Był jednym z uczestników pierwszych przejść letnich i zimowych w Tatrach, Alpach (1963, 1965), Hindukuszu (1963) oraz Atlasie Wysokim (1969). Ukoronowaniem tej części życia jest przyznany Profesorowi w roku 1963 Srebrny Medal za Wybitne Osiągnięcia Sportowe oraz Członkostwo Honorowe Łódzkiego Klubu Wysokogórskiego. W dniu 1 października 2002 roku wraz z powstaniem Uniwersytetu Medycznego dokonano zmian strukturalnych Katedry Otolaryngologii (kierownik – prof. M. Gryczyński), w skład której weszły: Klinika Laryngologii (kierownik – prof. M. Gryczyński), Klinika Otiatrii (kierownik – prof. Tomasz Durko) oraz Klinika Otolaryngologii i Rehabilitacji Fono-Audiologicznej (kierownik prof. Piotr Zalewski, a od października 2003 r. – prof. Jurek Olszewski), będąca poprzednio w strukturach Wojskowej Akademii Medycznej. W 2003 r. Samodzielne Pracownie zostały przekształcone w Zakłady: Audiologii i Foniatrii (kierownik – dr hab. med. Alina Morawiec-Bajda) oraz Układu Równowagi (kierownik – prof. Marek Łukomski). Ciągłość opieki nad pacjentami hospitalizowanymi

⁷⁵⁶ A. Kurnatowski, *Profesorowie i docenci Akademii Medycznej...*, op. cit., s. 166.

w klinikach zapewniały działające przy niej Poradnie Przykliniczne: Laryngologiczna, Audiologiczna, Foniatryczna i Logopedyczna.

W 2004 r. kierownikiem Katedry i Kliniki został laryngolog i otochirurg prof. Tomasz Durko, a od 2010 r. prowadzi ją dr hab. n. med., prof. UM, Wioletta Pietruszewska. W skład Katedry wchodzi: Kliniczny Oddział Otiatrii, Laryngologii i Onkologii Laryngologicznej, Pracownia Zaburzeń Równowagi – kierowana przez prof. Magdalenę Józefowicz-Korczyńską, Pracownia Audiologiczna – kierownik dr n. med. Anna Pajor, Pracownia Foniatryczna i Wideoendoskopowa, Pracownia Zaburzeń Snu oraz Poradnie Laryngologiczna i Audiologiczna. Zespół Kliniki pod kierunkiem prof. W. Pietruszewskiej specjalizuje się w: leczeniu nowotworów głowy i szyi oraz ich zmian przedrakowych z zastosowaniem nowoczesnych metod operacyjnych (laser CO₂), operacyjnym leczeniu całkowitej głuchoty przy pomocy wszczepów ślimakowych, chirurgii endoskopowej nosa i zatok przynosowych (FESS), fonochirurgii, diagnozowaniu i leczeniu chorych z zawrotami głowy i zaburzeniami równowagi oraz szumami usznymi, diagnozowaniu i leczeniu chirurgicznym chorych z Zespołem Obturacyjnych Bezdechów Podczas Snu.

Tożsamość i kultura organizacyjna łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej

Kultura organizacyjna łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej również nie ma charakteru homogenicznego. Nie jest to jedynie kultura organizacyjna szkoły naukowej, ale ma ona związek z kulturą akademicką uczelni, z którymi jest związana od lat. Łódzka szkoła naukowa otorynolaryngologii obecnie wchodzi w skład Katedry i Kliniki Otolaryngologii Uniwersytetu Medycznego. W swojej historii szkoła była początkowo częścią Uniwersytetu Łódzkiego, od 1950 r. Akademii Medycznej w Łodzi, a od 2002 r. stanowi strukturę wchodzącą w skład Uniwersytetu Medycznego w Łodzi⁷⁵⁷. Taki związek z instytucjami szkolnictwa wyższego wywiera znaczący wpływ na kulturę organizacyjną szkoły, której zespół to jednocześnie pracownicy uczelni. Wyznają oni zasady wyznawane przez członków wspólnoty akademickiej, które znajdują odzwierciedlenie w misji Uniwersytetu Medycznego w Łodzi: „Uniwersytet Medyczny w Łodzi zapewnia możliwie najlepsze warunki dla studentów w procesie ich edukacji. Tworzy unikalną jakość prowadzonych badań naukowych i wspiera rozwój pracowników. Uczelnia aktualizuje swoją ofertę edukacyjną i naukową w oparciu o potrzeby otoczenia, a w szczególności potrzeby pacjentów

⁷⁵⁷ <https://umed.pl/uczelnia/historia/>, 28.09.2021.

i podmiotów realizujących świadczenia zdrowotne. Wnosi znaczący wkład w rozwój systemu ochrony zdrowia poprzez propagowanie nowoczesnych standardów profilaktyki i leczenia oraz budowanie trwałych relacji współpracy z instytucjami realizującymi zadania zdrowia publicznego na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym”. Wartości opisane w strategii Uniwersytetu zakładają: „We wszystkich obszarach działalności Uniwersytet Medyczny w Łodzi realizuje swoje zadania w oparciu o tradycyjne wartości akademickie i kulturowe. Uczelnia dąży do uzyskania wysokiej jakości nauczania i badań naukowych z poszanowaniem zasady wolności oraz praw chroniących własność intelektualną. W trakcie procesu edukacji promuje postawy kierowania się dobrem pacjenta i respektowania jego praw. Pracownicy i studenci w swoim postępowaniu stosują się do norm etyki zawodowej i dbają o pozytywny wizerunek Uczelni. Kluczowe wartości organizacji to otwartość, jakość i efektywność. Uniwersytet Medyczny w Łodzi jest instytucją otwartą, wdrażającą standardy jakości we wszystkich obszarach swojej działalności, dbającą o rozwój własnych zasobów i najwyższą efektywność ich wykorzystania”⁷⁵⁸. Członkowie łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, będąc częścią wspólnoty akademickiej Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, wyznają wartości zapisane w uniwersyteckim kodeksie wartości. Uwzględniając instytucjonalny wymiar Katedry Otolaryngologii, członkowie szkoły naukowej utożsamiają się z normami przynależnymi funkcjom, jakie pełnią w organizacji akademickiej. Założyciel szkoły, prof. H. Lewenisz-Wojnarowski, w roku akademickim 1951/52 był prodziekanem Wydziału Lekarskiego Akademii Medycznej w Łodzi. Prof. Jan Bożydar Latkowski w roku 1993 objął stanowisko prodziekana Wydziału Lekarskiego ds. Kształcenia Podyplomowego, a w latach 2000–2003 był pełnomocnikiem Rektora AM/UM ds. Doskonalenia Medycznego. Prof. Maciej Gryczyński pełnił w latach 1980–1985 funkcję członka Rady Naukowej Instytutu Chorób Układu Nerwowego i Narządów Zmysłów, w latach 1991–1992 członka Zespołu Kształcenia Podyplomowego, a w 1992 r. został zastępcą kierownika Oddziału Kształcenia Podyplomowego Wydziału Lekarskiego Akademii Medycznej w Łodzi⁷⁵⁹.

Dla zespołu szkoły naukowej rdzeniową wartością jest nauka, budowanie teorii oraz szkoły myśli. Ze względu na specyfikę specjalności medycznej uprawianej przez łódzką szkołę otorynolaryngologii, wartość tę należy postrzegać nie tylko w kategoriach teoretycznych, ale także w praktycznych. Ważna część dorobku szko-

⁷⁵⁸ <https://umed.pl/uczelnia/strategia/>, 28.09.2021.

⁷⁵⁹ *Who is Who w Polsce...*, op. cit., ss. 1221–1222.

ły naukowej związana jest z opracowaniem metod diagnostycznych i leczniczych, a także wykorzystywanych często do dziś narzędzi chirurgicznych. W zakresie metod diagnostycznych i terapii prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski rozwinął i udoskonalił techniki bronchoskopowe, stosując je w leczeniu ftyzjatrycznym, opracował metody diagnostyki i leczenia chorób uszu dzieci, a także klasyfikację i metodykę postępowania w ostrej niedrożności krtani u niemowląt, badanie ruchomości strzemiączka, modyfikacje operacji doszczętnej zachowawczej, fenestracji i tympanoplastyki, opisał teorię gośćcowego pochodzenia unieruchomienia kosteczek słuchowych, własną metodę leczenia twardzieli przetoczeniem krwi naświetlanej promieniami X, rozszerzania bliznowatych zwężeń przełyku elektrokoagulacją. Był konstruktorem stołu do bronchoezofagoskopii, ekranu do endoskopii, raspatora ssącego do tonsillektomii, elektrody do koagulacji przełyku, direktoskopu. Opracował także sposób wykonania tamponady przedniej w palcu gumowym w leczeniu krwawień z nosa⁷⁶⁰. Prof. A. Radziwiński stworzył metodę leczenia niedodmy pokrwotocznej, chirurgicznego leczenia przetok ślinowych, opracował przyrząd do intubacji w laryngoskopii bezpośredniej, oryginalną metodę chirurgicznego odtwarzania przewodu słuchowego zewnętrznego niewykształconego w życiu płodowym przy zachowanej małżowinie usznej w piśmiennictwie medycznym, nazywaną do dziś operacją Radziwińskiego oraz wytworzenia przewodu słuchowego zewnętrznego przy niewykształceniu małżowiny usznej – operacja Radziwińskiego i Bardacha⁷⁶¹. Prof. J. Łaciak prowadził badania, które doprowadziły do opisu unaczynienia raka krtani. Profesor B. Latkowski skonstruował i opatentował urządzenie napędowe fotela do badań układu równowagi, a także aparaty słuchowe oparte na systemie indukcji magnetycznej. Na początku lat 90. XX w. prof. B. Latkowski wykonał pierwszą w Łodzi hemilaryngotomię metodą Sorensena, a w roku 1993 wprowadził do praktyki klinicznej modyfikację jednoczasowej, połowicznej, pionowej operacji krtani⁷⁶². Po przeprowadzonych zabiegach laryngotomii czynność funkcji oddechowej oceniana była na podstawie spirometrii, a wydolność głosowa przy pomocy specjalnie opracowanego zestawu

⁷⁶⁰ *Wspomnienie pośmiertne prof. dr med. Henryk Lewenfisz-Wojnarowski*, op. cit., s. 3.

⁷⁶¹ *Polski Słownik Medyczny*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1981, s. 806.

⁷⁶² *Sprawozdanie z realizacji zadania statutowego za 1993 rok*, podpis B. Latkowski, zbiór dokumentów Kierownika Katedry Otolaryngologii AM w Łodzi.

do pomiarów sonograficznych z komputerowym modelem głośni i aparatu artykulacyjnego⁷⁶³. Zastosowany został też sposób odżywiania przez dren wprowadzony przez ezofagotomię szyjną u chorych w przebiegu po chirurgicznym usunięciu krtani⁷⁶⁴. Profesor M. Gryczyński jako jeden z pierwszych w Polsce opracował i zastosował diagnostykę ultrasonograficzną w ocenie rozległości procesu nowotworowego w krtani i wykrywania przerzutów do węzłów chłonnych szyi, a prof. T. Durko udoskonalił techniki operacyjne zabiegów poprawiających słuch. Prof. W. Pietruszewska wprowadziła do zabiegów klinicznych techniki laserowe, zajmuje się też oceną angiogenezy, apoptozy, proliferacji, adhezji i ich przydatnością dla rokowania w raku krtani⁷⁶⁵. Ekspresja markerów nowotworowych badana była metodami immunohistochemicznymi z zastosowaniem przeciwciał monoklonalnych (anty CD. 34, anty FVIII, anty Ki67, anty P-53, anty CD44, anty Bc12)⁷⁶⁶. Uzyskane wyniki konfrontowano z cechami klinicznymi, histologicznymi guza oraz przeżywalnością chorych na raka krtani. Odporność immunologiczna oceniana była poprzez pomiar poziomu immunoglobulin IgG, IgM, IgA. Przeprowadzane były także badania retrospektywne u chorych po laryngektomii całkowitej, obejmujące analizę gojenia pooperacyjnego zależnie od zastosowanej metody wprowadzenia drenu do odżywiania⁷⁶⁷. Do prognozy oceny czasu przeżycia w raku krtani stosowana była zmodyfikowana klasyfikacja Annerotha, Batkina i Luny⁷⁶⁸.

Członkowie łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej za ważną wartość uznają także współpracę z polskim i zagranicznym środowiskiem akademickim.

⁷⁶³ M. Gryczyński, B. Radwan, T. Kornatowski, S. Hausman, J. Mianowski, *Komputerowy model toru głosowego w ocenie rehabilitacji głosu i mowy u chorych po całkowitym usunięciu krtani*, „Otolaryngologia Polska” 1997, t. 51, nr 24 (supl.), ss. 219–223.

⁷⁶⁴ B. Łatkowski, M. Łukomski, T. Durko, A. Morawiec-Bajda, W. Papierz, *W sprawie odżywiania chorych po laryngektomii*, „Otolaryngologia Polska” 1995, t. 49, supl. 20, ss. 262–264.

⁷⁶⁵ M. Gryczyński, J. Kobos, H. Niewiadomska, W. Pietruszewska, *Ocena ekspresji antygenu proliferacji komórkowej Ki-67, białka związanego z apoptozą p-53 i intensywności angiogenezy w raku krtani*, „Otolaryngologia Polska” 2000, t. 54, nr 31 (supl.), ss. 191–195.

⁷⁶⁶ M. Gryczyński, W. Papierz, H. Niewiadomska, J. Kobos, W. Pietruszewska, *Ocena ekspresji cząsteczek adhezyjnej CD44, produktu genu nm23 i intensywności angiogenezy u chorych z rakiem krtani*, „Otolaryngologia Polska” 2000, t. 54, nr 6, ss. 669–674.

⁷⁶⁷ B. Łatkowski, M. Gryczyński, A. Morawiec-Bajda, W. Pietruszewska, A. Pajor, *Występowanie przetok gardłowo-skórnych po laryngektomii w zależności od sposobu zakładania drenu do odżywiania*, „Otolaryngologia Polska” 2000, t. 54, nr 6, ss. 663–667.

⁷⁶⁸ K. Starska, A. Kulig, M. Łukomski, *Zastosowanie zmodyfikowanej klasyfikacji Annerotha, Batkina i Luny w ocenie rokowania u chorych na raka krtani*, „Otolaryngologia Polska” 2003, t. 57, nr 2, ss. 229–235.

kim. Prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski był członkiem światowych towarzystw naukowych: The Royal Society of Medicine, oraz Collegium Otolaryngologicum Amicitiae Sacrum, a prof. A. Radziwiński Societe Broncho-Oesophago- Gastroscopie de la Langue Francaise w Paryżu oraz Collegium Otolaryngologicum Amicitiae Sacrum w Amsterdamie. Prof. B. Latkowski był członkiem Polskiego Towarzystwa Lekarskiego, Polskiego Towarzystwa Biocybernetycznego, Polskiej Akademii Nauk, Łódzkiego Towarzystwa Naukowego, Polskiej Akademii Medycyny, Francuskiego Towarzystwa Naukowego im. Fundacji G. Portmanna, członkiem redakcji czasopism naukowych: włoskiej „Videotology” oraz „Otolaryngologii Polskiej”⁷⁶⁹, natomiast prof. M. Gryczyński członkiem: Polskiego Towarzystwa Lekarskiego, Polskiego Towarzystwa Akustycznego, Polskiej Grupy Badań Nowotworów Głowy i Szyi.

Dla środowiska medycznego ważne jest stworzenie własnego towarzystwa naukowego, które skupia lekarzy specjalizujących się w danej dziedzinie, scalając ich zarówno pod względem badawczym, jak i społecznym. W listopadzie 1924 r. z inicjatywy dra Jana Pieniążka powstała licząca początkowo 10 członków Sekcja Łódzka Towarzystwa Otolaryngologicznego. Jej zarząd w latach 1924–1926 stanowili: przewodniczący dr Dawid Rabinowicz, wiceprzewodniczący dr Brunon Czaplicki, sekretarz dr Kalikst Bronikowski, skarbnik dr Dawid Weissbrum. Na odbywających się co 2 miesiące zebraniach członkowie Towarzystwa wygłaszali referaty dotyczące doświadczeń w diagnozowaniu i leczeniu chorych laryngologicznych, omawiali nowości z piśmiennictwa, w tym z „Polskiego Przeglądu Oto-Laryngologicznego”, który był przez wszystkich obowiązkowo prenumerowany. W latach 1926–1928 funkcję przewodniczącego pełnił dr Dawid Helman (1875–1942), były lekarz oddziału czołgów 31. pułku Strzelców Kaniowskich, ordynator Oddziału Laryngologii Szpitala Okręgowego w Łodzi. Dr D. Helman od 5 listopada 1939 r. był członkiem Rady Starszych w getcie łódzkim, kierował Wydziałem Zdrowia Gminy, był także zastępcą przełożonego Starszeństwa Żydów – Ch. M. Rumkowskiego. Pożoga wojenna przerwała prace Towarzystwa, jednak tradycja spotkań i wymiany doświadczeń pomiędzy specjalistami przetrwała. Oddział Łódzki Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego został reaktywowany cztery miesiące po powstaniu Katedry i Kliniki Chorób Uszu, Nosa, Gardła i Krtani. Pierwsze zebranie odbyło się 5 lutego 1946 r.⁷⁷⁰. Wybrano Zarząd w składzie: przewodniczący: prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski, wiceprzewodniczący: prof. B. Dylewski, dr B. Czaplicki, sekretarz: dr W. Łukomski, skarb-

⁷⁶⁹ A. Kurnatowski, *Profesorowie i docenci Akademii Medycznej...*, op. cit., s. 296.

⁷⁷⁰ *Katedra i Klinika Otolaryngologiczna*, op. cit., s. 335.

nik: dr St. Kmita. W roku 1952 w Łodzi odbył się V powojenny zjazd PTORL na temat: „Rak krtani. Nauka Pawłowa w otolaryngologii”⁷⁷¹. W roku 1961 Oddział Łódzki PTORL zorganizował ogólnopolskie sympozjum poświęcone zagadnieniom urazów w otolaryngologii⁷⁷². W 1980 r. Łódź stała się siedzibą Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów, prof. J. Łaciak został przewodniczącym Zarządu, a dr hab. M. Gryczyński sekretarzem PTORL⁷⁷³. W roku 1983 zorganizowano XXXII Ogólnopolski Zjazd PTORL, z tematami głównymi: „Diagnostyka raka krtani. Przewlekłe zapalenie ucha środkowego”, a w roku 1991 „Otolaryngologia w ruchu i kolorze”. W 1961 r. na wniosek docenta Jana Danielewicz powstała Sekcja Laryngologii Dziecięcej PTORL⁷⁷⁴, a w 1963 r. we Wrocławiu została utworzona Sekcja Audiologiczna PTORL, której przewodniczącym od 1996 był prof. Wiesław J. Sułkowski (1934–2121), kierownik Samodzielnej Pracowni Otolaryngologii i Audiologii Instytutu Medycyny Pracy im. prof. Jerzego Nofera w Łodzi⁷⁷⁵. W 1995 r. przewodniczącą Krajowej Sekcji Otolaryngologii Dziecięcej PTORL została prof. Danuta Gryczyńska, kierownik Kliniki Otolaryngologii Audiologii i Foniatrii Dziecięcej Instytutu Pediatrii UM w Łodzi. W dniu 16 stycznia 1998 r. z inicjatywy Kierowników Klinik Otolaryngologii Dziecięcej zostało utworzone Polskie Towarzystwo Otolaryngologów Dziecięcych. Pierwszym jego prezesem została prof. dr hab. med. Danuta Gryczyńska. Od 1999 r. Stowarzyszenie to jest członkiem Europejskiego Towarzystwa Otolaryngologów Dziecięcych (ESPO).

Prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski jako założyciel szkoły zapoczątkował intensywną współpracę międzynarodową. Zacieśnienie kontaktów naukowych z pracownikami klinik otolaryngologicznych we Francji (Paryż, Bordeaux, Lyon) oraz Niemczech (Heidelberg, Berlin, Düsseldorf) rozpoczęły się w latach, kiedy Kliniką kierował prof. A. Radziwiński. Współdziałając z innymi akademickimi ośrodkami, opracowano wiele nowatorskich metod diagnostycznych i leczniczych. W maju 1990 r. powstało działające nadal Stowarzyszenie Osób po Zabiegach Chirurgicznych Krtani, w którym pacjenci pod kierunkiem pracowników Kliniki uczyli się godzić ze swoim kalectwem,

⁷⁷¹ *Tematyka powojennych zjazdów otolaryngologów polskich*, „Otolaryngologia Polska” 1977, t. 41, supl. 31, s. 380.

⁷⁷² Protokoły posiedzeń Oddziału Łódzkiego PTORL, op. cit.

⁷⁷³ P. Kurnatowski, *Kronika Kliniki Laryngologicznej część II. Lata 1978–1989*, materiały wewnętrzne Kliniki Laryngologicznej AM w Łodzi.

⁷⁷⁴ M. Góralówna, E. Kosowska, op. cit.

⁷⁷⁵ A. Pruszevicz, W. Sułkowski, *40-lecie działalności Sekcji Audiologicznej Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi*, materiały zjazdowe XIV Krajowego Sympozjum Audiologicznego, Spała 2003, s. 3.

czierpiąc siłę ze wzajemnej pomocy i zrozumienia. Organizowali oni spotkania ze specjalistami z dziedziny laryngologii, foniatrii i logopedii, uczestniczyli w turnusach rehabilitacyjnych. Swoją częstą obecnością w Klinice wspierali lekarzy w pracy z osobami przygotowywanymi do podobnych zabiegów chirurgicznych, niosąc im pomoc w trudnych chwilach. W 1991 r. podpisana została umowa o współpracy z otologami i laryngologami Instytutu Centrum Zdrowia Matki Polki w zakresie wymiany asystentów, wspólnych przedsięwzięć naukowych oraz udziału w posiedzeniach klinicznych. Wymiana doświadczeń pomiędzy otolaryngologami z różnych ośrodków światowych trwała nadal. W 1991 r. prof. M. Gryczyński jako *visiting professor* odwiedził Department of Otolaryngology Texas Medical Center, University of Texas Medical School, Baylor College of Medicine, a także West Houston Medical Center⁷⁷⁶. W 1997 r. dr Anna Pajor odbyła dwuletnie stypendium Rządu Francuskiego w Bordeaux (Francja), a w 1998 r. miesięczny staż w Klinice Otolaryngologii w Würzburgu (Niemcy) dr Magdalena Józefowicz Korczyńska. W 1999 r. prof. B. Latkowski, prof. M. Gryczyński, prof. T. Durko, prof. P. Kurnatowski przebywali jako *visiting professors* w Klinice Otolaryngologii Uniwersytetu w Parmie, zaś dr hab. Alina Morawiec-Bajda odbyła szkolenie z otochirurgii, chirurgii guzów podstawy czaszki oraz nosa, gardła i krtani w tym ośrodku⁷⁷⁷. W 2001 r. dr Marcin Durko uczestniczył w stażu w Mayo Clinic, Rochester, Minnesota, a w 2003 r. dr Katarzyna Starska w Centre Hospitalier de Monfermeil w Paryżu. Organizowane były też kursy dla lekarzy szkolących się w otolaryngologii, protetyków słuchu oraz lekarzy rodzinnych.

Analizując kolejne składniki kultury organizacyjnej łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej, wspomnieć należy o jej bohaterach, osobach, które stanowią o jej genezie i ciągłości. Założycielem szkoły jest profesor był prof. Henryk Lewenfisz-Wojnarowski, absolwent Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Warszawskiego. Profesor zbudował gmach szkoły naukowej, skupiając wokół siebie najlepszych łódzkich otorynolaryngologów. Przez 7 lat pracy w Klinice w Łodzi stworzył bliską relację mistrz–uczniowie, co sprzyjało powstaniu szkoły. Swoim autorytetem i zdolnościami organizacyjnymi wychował grupę następców o wysokich kompetencjach naukowych i lekarskich. Dzięki jego staraniom w 1947 r. Klinika została przeniesiona do Szpitala im. N. Barlickiego, zajmując 72-łóżkowy oddział z 2 salami operacyjnymi.

⁷⁷⁶ Certify HCA West Houston Medical Center to Professor Maciej Gryczyński, M.D., 15 kwietnia 1991.

⁷⁷⁷ Sprawozdanie z działalności Oddziału Łódzkiego PTORL za rok 1999, materiały wewnętrzne Oł PTORL.

mi i salą opatrunkową oraz przychodnią konsultacyjną⁷⁷⁸. Następcy profesora: prof. Aleksander Radziwiński, prof. J. Łaciak, prof. B. Latkowski, prof. M. Gryczyński, prof. T. Durko, prof. W. Pietruszewska kontynuowali jego pracę naukową i organizacyjną.

Kolejnym ważnym elementem kultury organizacyjnej szkoły naukowej jest zachowanie ciągłości jej istnienia. Łódzka otorynolaryngologiczna szkoła naukowa jest jedną z najmłodszych w Polsce, w 2020 r. ukończyła 75 lat. W czasie swojego trwania wykształciła liczną grupę specjalistów, którzy stworzyli ośrodki kliniczne w makroregionie i w całej Polsce. Dziś szkołę tworzą pracownicy Katedry Otolaryngologii Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, pracując od 2010 r. pod kierunkiem pierwszej kobiety – kierownika w jej dziejach, prof. Wioletty Pietruszewskiej. Są to: prof. dr hab. n. med. Magdalena Józefowicz-Korczyńska, dr n. med. Anna Pajor, dr n. med. Zbigniew Kozłowski, dr n. med. Andrzej Jankowski, dr n. med. Marcin Durko, dr n. med. Izabela Olejniczak, dr n. med. Katarzyna Bojanowska-Poźniak, dr n. med. Weronika Lucas-Grzelczyk, lek. med. Jolanta Chmielecka-Rutkowska.

Ważnym elementem kultury organizacyjnej jest także język, jakim porozumiewają się przedstawiciele szkoły naukowej. Członkowie łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej używają profesjonalnego języka medycznego, związanego ponadto ze specyfiką specjalności otorynolaryngologicznej. W obrębie własnej specjalizacji zespół prezentuje swoje prace naukowe na posiedzeniach wewnętrznych Katedry Otolaryngologii, Oddziału Łódzkiego Towarzystwa Otolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi oraz na konferencjach ogólnopolskich i zagranicznych. Zespół łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej jest twórcą Stowarzyszenia Wspierania Laryngologii, organizacji pozarządowej, której cel to „organizowanie i wspieranie wielokierunkowych działań służących otorynolaryngologii”. W ramach kształcenia podyplomowego we współpracy z CMKP organizowane były w każdym roku kursy: „Postępy w otochirurgii”, „Zawroty głowy – diagnostyka i leczenie”, „Nowoczesna diagnostyka audiologiczna”. Na poziomie interdyscyplinarnym podjęta została współpraca z wieloma polskimi i zagranicznymi ośrodkami akademickimi, co stało się przyczynkiem dla zorganizowania badań międzyośrodkowych i publikacji o charakterze wielospecjalistycznym. Jeżeli chodzi o aspekt edukacyjny, wpisany w misję pracy członków zespołu szkoły od początku istnienia Katedry tworzone były podręczniki dla studentów medycyny, otorynolaryngologów i lekarzy specjalizujących się w innych dziedzinach medycznych. Prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski był współautorem 2 z nich: wydanego w 1951 r. „Choroby uszu, nosa, gardła i krta-

⁷⁷⁸ Katedra i Klinika Otolaryngologiczna, op. cit., s. 336.

ni” oraz w 1956 r. „Antybiotyki w chorobach uszu, gardła i nosa”. Jego następca, prof. A. Radziwiński – redaktorem i współautorem pierwszego polskiego podręcznika z zakresu chirurgii w otolaryngologii – „Zabiegi i operacje w otorynolaryngologii” z 1970 r. Prof. B. Latkowski pozostawił po sobie ponad 20 książek stanowiących podstawę kształcenia studentów i lekarzy: „Zabiegi i operacje w otolaryngologii” (1970), „Zawroty głowy” (1972), „Podstawy elektronystagmografii” (1976), „Urazy w otolaryngologii” (1979), „Uszkodzenia nerwu twarzowego” (1983), „Postępowanie specjalistyczne w urazach głowy” (1984)⁷⁷⁹, „Technika podstawowych zabiegów i operacji w otolaryngologii” (1992), „Otolaryngologia praktyczna” (1996), „Otorynolaryngologia” (1995, 1998, 2004, 2019), „Otoneurologia” (1998), „Elektronystagmografia praktyczna” (1999), „Medycyna Rodzinna” (2004, 2017). Członkowie szkoły naukowej używają też w procesie komunikacji języka potocznego, codziennego (*everyday language*)⁷⁸⁰. Łódzkie środowisko naukowe nie jest homogeniczne. Miasto nie ma wielowiekowej historii akademickiej, a jego początki związane są z migracją ludzi nauki z innych ośrodków, głównie zburzonej w czasie wojny Warszawy. W czasie działalności szkoły wykształcone zostały następne pokolenia laryngologów związanych z miastem. W ich języku pojawiają się regionalizmy charakterystyczne dla łódzian. Stanowią one dowód ich tożsamości i integrują społeczność w obrębie miejskiego obszaru językowo-kulturowego. W ich mowie obecne są dialekty, regionalizmy (angielka – bułka, bałuciarz, dziad – rodzaj kapuśniaku, migawka – bilet miesięczny, krańcówka – pętla tramwajowa), archaizmy, zapożyczenia z języka niemieckiego (bryle – okulary, sznytką – kromka chleba, heklować – szydełkować, przeforsztować – przegrodzić), z jidysz (rabin, cadyk, goj, maca, kiepełe – głowa) oraz z rosyjskiego (barachło – byle co, bardach – bałagan, stakan – szklanka)⁷⁸¹.

Składnikiem kultury organizacyjnej są też subkultury, które powstają w organizacji. Stanowią one często przejaw konfliktów, jakie wewnątrz niej się toczą. Niektóre z takich sytuacji stają się tematami tabu, a inne jako opowieści organizacyjne stanowią narracje wzmacniające integrację samej szkoły. W trakcie funkcjonowania łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej powstały inne ośrodki, z wywodzącą się z niej kadrą. Należą do nich: II Katedra Otorynolaryngologii, związana pierwotnie z Wojskową Akademią Medyczną, dziś UM w Łodzi, katedra otolaryngologii

⁷⁷⁹ L. Becela (oprac.), op. cit., s. 380.

⁷⁸⁰ J. Warchała, op. cit., s. 63.

⁷⁸¹ D. Bieńkowska, M. Cybulski, E. Umińska-Tytoń, *Słownik dwudziestowiecznej Łodzi (konteksty historyczne, społeczne, kulturowe)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, ss. 346.

dziecięcej Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego Nr 4 przy ul. Spornej oraz Centrum Zdrowia Matki Polki.

W kontekście myślenia o artefaktach jako elementach kultury organizacyjnej, wspomnieć należy o siedzibach łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej. Przez dwa pierwsze lata istnienia mieściła się ona w szpitalu OO Bonifratrów (Dobrych Braci)⁷⁸² przy ul. Kosynierów Gdyńskich 61. Zakon Szpitalny Bonifratrów został założony przez Świętego Jana Bożego w 1540 r. w Granadzie, a w roku 1571 zatwierdzony przez papieża Piusa V. Od roku 1586 jednym ze ślubów składanych przez zakonników jest służenie osobom chorym. Pierwszy polski klasztor bonifraterski został założony w Krakowie w roku 1609⁷⁸³. Pomysł powstania szpitala OO. Bonifratrów w Łodzi narodził się w roku 1924, kiedy to prowincjał Zakonu Jan Misiak zwrócił się do Kurii Biskupiej o wyrażenie zgody na wybudowanie szpitala. Po uzyskaniu akceptacji 24 listopada 1924 r. zakonnicy zakupili od Julii i Tomasza Dębowskich posesję przy ulicy Kościuszki 4 na łódzkich Chojnach (dziś ul. Kosynierów Gdyńskich 61). 26 sierpnia 1928 r. ks. Biskup Wincenty Tymieniecki (1871–1934) poświęcił kamień węgielny powstającego gmachu⁷⁸⁴. Projekt architektoniczny wykonał łódzki architekt Józef Kaban. Gmach oddano do użytku w 1935 r.⁷⁸⁵. Jego budowa trwała ponad 10 lat i była finansowana ze składek robotników, sprzedaży cegiełek, przy wsparciu konwentu. Ideą prowadzących go zakonników było „służyć najbiedniejszemu w myśl zasad i reguł Zakonu”⁷⁸⁶. Po wybuchu II wojny światowej szpital przejęli Niemcy, a od 1945 r. oddano go na potrzeby miasta i wkrótce otrzymał nazwę im. dra Józefa Bruździńskiego. W roku 1947 Klinika została przeniesiona do pomieszczeń na II piętrze w budynku szpitalnym przy ulicy Kopcińskiego 22, którą to nazwę ulica Zagajnikowa nosi od 1936 r. (obecnie Uniwersytecki Szpital Kliniczny Nr 1 Uniwersytetu Medycznego, ul. Kopcińskiego)⁷⁸⁷. Historia tego szpitala sięga pierwszej połowy XX w. i rozwoju instytucji Kas Chorych w Polsce, których misją było stworzenie powszechnego dostępu do leczenia. W roku 1927 Łódzka Kasa Chorych podjęła decyzję o wybudowaniu wielospecjalistycznego szpitala, pod kierunkiem architekta Wiesława Li-

⁷⁸² T. Dowley (red.), *Historia chrześcijaństwa*, Oficyna Wydawnicza „Vocatio”, Warszawa 2002, s. 505.

⁷⁸³ *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, Tom 1, op. cit., s. 739.

⁷⁸⁴ Budziarek M., *Łódzianie*, Wydawnictwo Literatura, Łódź 2000, ss. 32–35.

⁷⁸⁵ J. Fijałek, J. Indulski, *Opieka...*, op. cit., s. 377.

⁷⁸⁶ List Konwentu O.O. Bonifratrów do Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 1.10.1930 podpisał przeor Konwentu OO Bonifratrów O. Eustachy Mikołajewski (Akta m. Łodzi, sygn. 18766).

⁷⁸⁷ M. Gryczyński, B. Latkowski, *Łódź – Klinika i podstawowe dane z regionu*, op. cit., ss. 89–96.

sowskiego (1884–1954)⁷⁸⁸. W 1930 r. budynek został oddany do użytku, a na jego otwarcie zaproszono Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Ignacego Mościckiego (1867–1946), który został jego patronem. Działało w nim 7 oddziałów: wewnętrzny, chirurgiczny, ginekologiczny, laryngologiczny, neurologiczny, okulistyczny i oddział rozpoznawczy, z salami operacyjnymi, a wyposażenie do badań dodatkowych składało się m.in. z aparatów EKG i sprzętu rentgenowskiego. W latach 1934–1939 był to największy obiekt, wśród 19 Szpitali Ubezpieczalni Społecznej w Polsce, z 850 łózkami szpitalnymi. W dniu 8 września 1939 r. po wkroczeniu Niemców do Łodzi został zajęty przez Wehrmacht oraz oddziały SS. Wielu lekarzy walczyło w Kampanii Wrześniowej 1939 r., dostało się do niewoli sowieckiej i zostało zamordowanych w Katyniu. Od 1945 r. budynek jest bazą kliniczną Wydziału Lekarskiego UŁ/AM/UM. Obecnie nosi nazwę Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Uniwersytecki Szpital Kliniczny nr 1 im. Norberta Barlickiego Uniwersytetu Medycznego w Łodzi⁷⁸⁹. W jego obrębie działa I Katedra Otorynolaryngologii UM w Łodzi, Kliniczny Oddział Otiatrii, Laryngologii i Onkologii Laryngologicznej, pracownie: Zaburzeń Równowagi, Audiologiczna, Foniatryczna i Wideoendoskopowa, Zaburzeń Snu, poradnie: Otolaryngologiczna, Audiologiczna oraz Foniatryczna⁷⁹⁰.

Biorąc pod uwagę długą, prawie milenijną historię trwania uniwersytetu jako organizacji oraz współczesne zmiany w zarządzaniu szkołami wyższymi, wyróżnić można funkcjonujące tu typy kultury organizacyjnej: kolegalną, biurokratyczną, korporacyjną, przedsiębiorczą oraz sieciową – opartą na relacjach i współpracy w obrębie wspólnot badaczy⁷⁹¹. W opisie modelu kultury organizacyjnej łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej zastosowano schemat K.S. Camerona i R.E. Quinna (z podziałem na przywoływane już 4 typy kultury organizacyjnej: hierarchii, rynku, klanu oraz adhokracji). Podjęta została próba spojrzenia na szkołę naukową jako organizację nieformalną, ale także jako na część struktury akademickiej oraz na jej funkcjonowanie w rzeczywistości oddziału szpitalnego. Patrząc wybiórczo na szkołę naukową, można powiedzieć, że w momencie jej powstania, w roku 1945 dominowała w niej kultura adhokracji, której charakterystyka opiera się na podejmowa-

⁷⁸⁸ Stefański K., *Ludzie, którzy zbudowali Łódź. Leksykon architektów i budowniczych miasta (do 1939 roku)*, Dom Wydawniczy Księży Młyn, Łódź 2009, ss. 109–112.

⁷⁸⁹ <https://www.barlicki.pl/informacje-ogolne/historia/>, 17.10.2021.

⁷⁹⁰ <https://www.barlicki.pl/struktura/oddzialy/oddzial-kliniczny-otiatrii-laryngologii-i-onkologii-laryngologicznej/>, 17.10.2021.

⁷⁹¹ J. Maciąg, *Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2018, nr 1(51), ss. 69–95.

niu działań wynikających z aktualnych potrzeb, przed którymi staje jej organizator i towarzyszący mu zespół ludzi. Taka organizacja nie ma jeszcze ugruntowanej hierarchii strukturalnej. Przybyły ze zburzonej Warszawy prof. H. Lewenfisz-Wojnarowski jako założyciel, doświadczony laryngolog, przez 5 lat pełniący funkcję kierownika warszawskiej Kliniki Otorynolaryngologii, był osobą nie tylko posiadającą autorytet naukowy, ale także sprawnym organizatorem. Poza działalnością naukową, stworzył godne warunki dla pracy członków swojego zespołu, zmieniając siedzibę Katedry i Kliniki z niewielkiego oddziału laryngologicznego szpitala OO Bonifratrów na nowoczesny Szpitala im. N. Barlickiego. Następnie szkoła przeszła do fazy kultury klanowej, charakteryzując się wysokim stopniem współuczestnictwa ludzi z nią związanych, poczuciem wspólnotowości i utożsamianiem się z organizacją. Wymusiło to konieczność zintensyfikowania i sformalizowania działań, wprowadzenia nowych procedur o charakterze regulującym pracę zespołu oraz znaczniejszego egzekwowania ich wykonalności. Pojawiała się kultura bardziej hierarchiczna, powiązana z formalnymi strukturami Wydziału Lekarskiego, której prodziekanami, dziekanami i prorektorami stawali się kierownicy łódzkiej Katedry i Kliniki Otorynolaryngologii. W dzisiejszych czasach praca w obrębie Oddziału Klinicznego nakłada na członków zespołu obowiązki lekarskie, zgodne z aktualną sytuacją w ochronie zdrowia w Polsce. Organizacja i jej członkowie muszą opierać swe działania na zaspokajaniu potrzeb pacjentów, poprawiać skuteczność realizowanych zadań, zwiększać efektywność i doskonalić jakość swoich usług. Jej kultura organizacyjna staje się rynkowa z silną osobą przywódcy, który dba o terminowość i efektywność⁷⁹². Obecnie zespół Kliniki Otolaryngologii i Laryngologii Onkologicznej Uniwersytetu Medycznego w Łodzi specjalizuje się w: terapii nowotworów głowy i szyi oraz ich zmian przedrakowych z zastosowaniem nowoczesnych metod operacyjnych z użyciem lasera CO₂, operacyjnym leczeniu całkowitej głuchoty przy pomocy wszczepów ślimakowych, chirurgii endoskopowej nosa i zatok przynosowych (FESS), fonochirurgii, diagnozowaniu i leczeniu pacjentów z zawrotami głowy i zaburzeniami równowagi oraz szumami usznymi, diagnostyce i leczeniu chorych z zespołem obturacyjnych bezdechów podczas snu. Diagnostyka i leczenie prowadzone w ramach Oddziału obejmuje: nowotwory łagodne i złośliwe głowy i szyi: krtani, gardła, nosa i zatok przynosowych, masywu szczękowo-sitowego, uszu, oczodołu, tarczycy, zawroty głowy i zaburzenia równowagi o różnej etiologii, niedosłuchy, szumy uszne, głuchotę całkowitą, przewlekłe zapalenia ucha wysiękowe, z ziarniną, z perlakiem, ostre i prze-

⁷⁹² J. Hałas, op. cit., ss.194–195.

wlekłe zapalenia z zakresu regionu głowy i szyi, wady wrodzone narządu słuchu, zaburzenia głosu i mowy, zaburzenia równowagi, alergie górnych dróg oddechowych, zespoły bezdechów sennych, wady wrodzone szyi: torbiele przednie i boczne szyi.

Leczenie chirurgiczne obejmuje: operacje częściowego i całkowitego usunięcia nowotworów krtani, operacje węzłów chłonnych (selektywne, elektywne, radykalne i radykalne zmodyfikowane), operacje z użyciem lasera CO₂, mikrofonochirurgiczne (usuwanie zmian organicznych – polipów, guzków, torbieli, brodawczaków, leukoplakii, obrzęków Reinkego), poszerzanie szpary głośni u chorych z obustronnym porażeniem fałdów głosowych, usuwanie guzów języka i jamy ustnej, ślinianek podżuchwowych i przyusznych z zastosowaniem monitoringu nerwu twarzowego, guzów zatok przynosowych, guzów twarzoczaszki, nowotworów skóry, operacje rekonstrukcyjne w obrębie głowy i szyi, niedosłuchów przewodzeniowych zakotwiczonych aparatami słuchowymi (BAHA) i niedosłuchów odbiorczych wszczepami ślimakowym, operacje poprawiające słuch w chorobach zapalnych uszu i wadach wrodzonych, rekonstrukcyjne małżowin usznych zaburzeń nerwu twarzowego, plastykę błony bębenkowej (myringoplastyka), operacje ucha środkowego (myrinoplastyka, tympanoplastyka otwarta i zamknięta), wytworzenie trwałego drenażu jamy bębenkowej z założeniem tub wentylacyjnych, wycięcie zmian małżowiny usznej i przewodu słuchowego, operacje nowotworów ucha, leczenie ostrych zaburzeń słuchu i równowagi, zaburzeń głosu i mowy, operacje czynnościowe i estetyczne nosa (septoplastyka, plastyka małżowin nosowych), endoskopowe operacje nosa i zatok przynosowych, operacje struktur jamy ustnej (usunięcie migdałków gardłowych, podniebiennych, operacje podniebienia miękkiego), udrażniania dróg łzowych i schorzeń oczodołu (dekompresja oczodołu, guzy oczodołu, dekompresja nerwów wzrokowych), wycięcie torbieli środkowej i bocznej szyi⁷⁹³.

Zdaniem Z. Bokszańskiego istnieje kilka sposobów opisywania zależności pomiędzy tożsamością indywidualną a zbiorową. Pierwszy – psychologiczny opiera się na założeniu, iż czynnikami kształtującymi tożsamość są postawy i emocje członków grupy, do której należymy. Drugi, *idea essential trait* – „rysu naczelnego”, zakłada, że tożsamość grupy ma zasadnicze znaczenie dla poczucia odrębności jej członków. Trzeci ze sposobów ujmowania wpływu tożsamości grupy na tworzenie wizerunku innych koncentruje się na procesie „kontrtożsamości” (*counter-identity*), ne-

⁷⁹³ <https://www.barlicki.pl/struktura/oddzialy/oddzial-kliniczny-otolaryngologii-i-onkologii-laryngologicznej/>, op. cit.

gacji atrybutów składających się na tożsamość grupy. Czwarty natomiast opiera się na postrzeganiu relacji pomiędzy tożsamością danej grupy a prezentowanymi przez nią wizerunkami⁷⁹⁴. Tożsamość członków zespołu łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej można opisać jako hybrydową. Nie jest to jedynie tożsamość członków szkoły naukowej o specyficznym dla tej grupy sposobie myślenia, ale także tożsamość akademicka. Ma to związek z instytucjonalnym powiązaniem istniejącym pomiędzy szkołą naukową a Katedrą i Kliniką Otolaryngologii UM w Łodzi. Członkowie szkoły, będąc jednocześnie pracownikami dydaktyczno-naukowymi Katedry i Kliniki, budują swoją tożsamość także w oparciu o struktury życia uniwersyteckiego. Tożsamość organizacyjna szkoły naukowej jest budowana przez wszystkich jej członków. Stanowią oni wspólnotę ludzi wyznających podobne podstawy poznawcze, metody, podstawowe definicje, sposób uprawiania nauki, krytyczny stosunek wobec innych szkół czy stanowisk. Jest to element dający im poczucie odrębności i tożsamości kolektywnej. W ten sposób tworzą oni łódzką otorynolaryngologiczną wspólnotę naukową. Stanowią nie tylko grupę społeczną, ale przede wszystkim zespół ludzi o podobnym systemie wartości i mechanizmie działania. Towarzyszy temu bardzo silna tożsamość zawodowa związana z uprawianą przez nich profesją lekarza, w której duże znaczenie ma solidarność. Przejawem tego jest przynależność do działającej od 1989 r. i liczącej obecnie prawie 14,5 tysiąca członków Okręgowej Izby Lekarskiej w Łodzi, mającej siedzibę w pałacyku Ryszarda Geyera przy ul. Czerwonej 3⁷⁹⁵. Tożsamość dyscyplinarna dotyczy udziału w środowisku naukowym specjalistów otorynolaryngologii, członków Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów Chirurgów Głowy i Szyi oraz Oddziału Łódzkiego PTORL⁷⁹⁶. Można zauważyć, że członkowie łódzkiej otorynolaryngologicznej szkoły naukowej nie mają tożsamości prymarnej. Mogą w kategoriach tożsamości indywidualnej postrzegać siebie bardzo różnorodnie, a jedna z tożsamości nie musi wykluczać innej. Na przykład: „jestem wychowankiem profesora B. Latkowskiego, prof. M. Gryczyńskiego, prof. T. Durko, prof. W. Pietruszewskiej, pracownikiem Katedry Otolaryngologii Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, lekarzem Oddziału Klinicznego Otiatrii, Laryngologii, Onkologii Laryngologicznej Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego Nr 1 im. N. Barlickiego czy poradni przyklinicznej”.

⁷⁹⁴ Z. Bokszański, *Tożsamość kolektywna a stereotyp*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 1999, nr 28, ss. 25–33.

⁷⁹⁵ <https://oil.lodz.pl/o-nas/historia-izby-i-samorządu-lekarskiego>, 17.10.2021.

⁷⁹⁶ <https://otolaryngologia.cm-uj.krakow.pl/organizacje/koptochgisz>, 15.08.2021.

Podsumowanie

Szkoła naukowa jako wspólnota uczonych to organizacja powstająca spontanicznie, nieformalnie, której misją jest posiadanie znaczenia dla rozwoju nauki, w obrębie której funkcjonuje. Jest tworzona przez grupę ludzi, których jednoczy rozwiązywanie wspólnych problemów badawczych. Fenomen powstania i działalności szkoły obejmuje przyczyny, czas, miejsce jej utworzenia, samoświadomość pracujących dla niej naukowców, wspólny rdzeń ideowy oraz metodologiczny, tożsamy paradygmat⁷⁹⁷. Medyczne szkoły naukowe są specyficzne ze względu na podejmowaną przez nie problematykę naukową, powiązaną ściśle z praktyczną działalnością lekarską. W historii medycyny, która jako pierwsza zaczęła zajmować się swoją przeszłością, odnaleźć można wiele przykładów znaczących ośrodków przeszłej myśli lekarskiej, których kontynuacje istnieją i działają do dziś. W kanonie medycyny Hipokratesa zapisana została myśl, która stanowi kwintesencję uznania dla zawodu medyka oraz dążenie do podtrzymania ciągłości: „A jeśli byś miał syna, to poślij go tylko na medycynę, bo piękniejszego zawodu nie ma”⁷⁹⁸.

Kultura i tożsamość organizacyjna szkoły naukowej są najważniejszym wyznacznikiem jej systemu organizacyjnego. Każda jednostka może zostać opisana przy pomocy zróżnicowanych podsystemów: strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Strategia szkoły naukowej nie jest w sensie formalnym w niej tworzona. Misja i cele strategiczne są domyślne i wiążą się z rozwojem naukowym określonej dyscypliny wiedzy. Struktury organizacyjne przybierają luźne, rozproszone formy, w których

⁷⁹⁷ Z. Muszyński, op. cit., ss. 63–64.

⁷⁹⁸ A. Szczekliki, *Słuch absolutny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2014.

trudno zidentyfikować szczeble hierarchiczne. Są to właściwie układy sieciowe, skupione wokół osoby założyciela szkoły naukowej, jej fundatora i bohatera. W wielu przypadkach szkoły stanowią pochodną ośrodka akademickiego lub naukowego, z którym są związane. Natomiast, w przeciwieństwie do strategii i struktury, kultura i tożsamość organizacyjna stanowią najistotniejsze elementy charakteryzujące szkołę naukową. Kultura stanowi odzwierciedlenie wspólnych wartości, związanych z pojmowaniem rozwoju nauki, budowaniem własnych koncepcji oraz metod badawczych, docenianiem wspólnych autorytetów naukowych, przeciwstawianiem się innym ideom i poglądom. Koncentracja na osobie lidera naukowego dokonuje się poprzez wyznawanie wspólnych norm i wzorców kulturowych. Za tym idą opracowywane praktyczne rozwiązania, obejmujące, w przypadku medycznych szkół naukowych, jednolite postępowanie diagnostyczne i terapeutyczne. Tożsamość zbiorowa, będąca pochodną identyfikacji z danym ośrodkiem badawczym, pozwala na podobne spojrzenie na siebie, swoje miejsce działania, w którym reprezentowane są te same wartości.

Warto zwrócić uwagę na relacje zachodzące pomiędzy kulturą i tożsamością organizacyjną. Można je postrzegać jako uzupełniające się, komplementarne perspektywy. Kultura organizacyjna stanowi ujęcie podkreślające istotną rolę wartości i osnutych wokół nich norm i wzorców kulturowych, których ważne funkcje to spajanie i wspólnotowość szkoły naukowej. Tak rozumiana kultura odgrywa rolę integracyjną, łączącą grupę badaczy oraz wypracowuje sposoby działania, prowadzące do rozwoju dyscypliny, konstruuje wspólne metody, teorie i koncepcje badawcze. Tożsamość szkoły naukowej to odpowiedź na pytanie o identyfikację, które stawiane jest przez członków tej organizacji. Obejmuje ona odpowiedź na pytanie: „Kim jesteśmy jako członkowie danej szkoły naukowej?”. Utożsamianie się z teoriami reprezentowanymi przez konkretną szkołę naukową oraz jej autorytetami, najważniejszymi osobami stanowiącymi trzon i podstawę trwania organizacji, staje się zatem istotą tożsamości.

Zrozumienie pojęcia kultur i tożsamości szkół naukowych, przyjęte w literaturze przedmiotu, napotyka na liczne trudności. Wypracowane koncepcje odnoszą się w głównym stopniu do przedsiębiorstw i nie stanowią adekwatnego opisu dla niektórych cech kultur szkół naukowych. Wydaje się, że najważniejszą charakterystyką tych ostatnich jest fakt, że znajdziemy tutaj wpływy trzech różnych kręgów kultury. Pierwszym z nich jest całokształt teorii, koncepcji i metod badawczych przyjętych przez szkoły naukowe, które są rozwijane przez grupę społeczną, a więc współpracujących ze sobą przedstawicieli tych ośrodków. Z drugiej strony to kultura aka-

demicka uczelni, instytutu, zakładu badawczego, szpitala, w ramach której często działa dana szkoła naukowa. Takie organizacje dysponują własną kulturą, która z kolei charakteryzuje się wpływem wartości i norm społecznych. Ostatni krąg kulturowy to wpływ wzorców zaczerpniętych z danej dyscypliny. Takie organizacje są złożone i wielowymiarowe pod względem kultury, która, czerpiąc z różnych kręgów, przybiera formy hybrydowe.

Szkoły naukowe budują własną, unikalną historię. Przez cały czas swojego trwania rozwijają się, zmieniają, ewoluują. Ich początek związany jest z autorytetami założycieli, a następnie ulegają one procesom przemian, inspirowanych przez wyjątkowe osobistości świata naukowego, postęp wiedzy danej specjalizacji i rozwój ośrodka akademickiego, którego są częścią, a także kontakty i komunikację z innymi badaczami. Spojrzenie historyczne na szkoły naukowe stawia przed nami problem ich trwałości. Można znaleźć tego typu organizacje, które przetrwały jedynie czas, gdy funkcjonował założyciel i najważniejszy autorytet szkoły, jak również inne, które utrzymują ciągłość przez wiele dekad. Zazwyczaj trwałość szkoły naukowej jest wzmacniana przez jej silny związek z ośrodkami akademickimi. Przedstawione w tej monografii studia przypadków opisują trwałe otorynolaryngologiczne szkoły naukowe, które są nierozłącznie związane ze strukturami uczelni, katedr i klinik, dzięki czemu zachowują swoją ciągłość.

Reasumując, problematyka kultury i tożsamości medycznych szkół naukowych to nowy obszar badań nad tymi specyficznymi organizacjami, które bardzo rzadko stanowią przedmiot analizy. Książka stanowi próbę wypełnienia tej luki badawczej. Jak wynika z części teoretycznej i empirycznej monografii, to właśnie wartości, normy i identyfikacja z organizacją są kluczowymi cechami procesów trwania szkoły naukowej. To zmiany dokonujące się w dużej mierze spontanicznie, co oznacza, że nie poddają się kontroli zarządczej, a jednocześnie przyczyniają się do rozwoju dyscypliny i działalności szkoły naukowej.

Bibliografia

Abratt R., *A New Approach to the Corporate Image Management Process*, „Journal of Marketing Management” 1989, vol. 5, no. 1, ss. 63–76.

Adamska K., Retowski S., Konarski R., *KIRH–kwestionariusz do badania kolektywizmu i indywidualizmu równościowego oraz hierarchicznego*, „Czasopismo Psychologiczne” 2005, t. 11, z. 2, s. 181.

Adrian B., *Założenia programowe jako kontekst kultury szkoły (w perspektywie prawdy i czasu) na przykładzie Polski i Ukrainy*, „Problemy Wczesnej Edukacji” 2014, t. 10, z. 3 (26), ss. 108–120.

Ajdukiewicz K., *Język i poznanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.

Akademia Medyczna w Łodzi w roku akademickim 1974/1975, „Annales Academiae Medicae Lodzensis” 1974, t. 15, supl. 12.

Albert S., Whetten D.A., *Organizational Identity* [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, s. 90.

Alexandropoulou D.A., Angelis V.A., Mavri M., *Knowledge management and higher education: present state and future trends*, „International Journal of Knowledge and Learning” 2009, vol. 5(1), ss. 96–106.

Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.

Alvesson M., Willmott H., *Making sense of management: a critical introduction*, SAGE, 1996.

Andrzejewski B., *Filozofia słowa. Zarys dziejów*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016.

Aniszewska G., *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10, ss. 17–20.

Antkowiak P., *Organizacja i zadania samorządu lekarskiego w Polsce* [w:] *Z badań nad samorządem zawodowym w Polsce*, red. R. Kmiecika, Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAM w Poznaniu, Poznań 2010, ss. 105–115.

Arkuszek A., *Klinika Otolaryngologiczna, ul. Śniadeckich 2* [w:] *Kliniki i zakłady teoretyczne Collegium Medicum*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2016.

Ashforth B.E., Mael F., *Social Identification Theory and the Organisation* [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, ss. 134–142.

Astrachan J.H., *Family Firm and Community Culture*, „Family Business Review” 1988, no. 1(2), ss. 165–189.

Augustynowicz A., Skowron A., Waszkiewicz M., Eid M., Sytnik-Czetwertyński J., *A systematic analysis of the Polish Code of Medical Ethics*, „Journal of Education, Health and Sport” 2019, no. 9(7), ss. 703–704.

Awad E.M., Ghaziri H.M., *Knowledge Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey 2004.

Axer J., *Interdyscyplinarność i międzydziedzinowość w interesie środowiska akademickiego i otoczenia społecznego uniwersytetu*, „Pauza Akademicka” 2018, nr 427, s. 2.

Babik W., *Informacja naukowa jako przedmiot zarządzania* [w:] *Zarządzanie informacją w nauce*, red. D. Pietruch-Reizes, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008, ss. 41–47.

Babik W., *Zarządzanie informacją we współczesnych systemach informacyjno-wyszukiwawczych – nowe wyzwanie współczesności*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2000, nr 1(75), ss. 51–63.

Bakalarski K., *Public relations – kształtowanie wizerunku menadżera SPG*, Gdańsk 2004.

Balicki B., *Empiryczna nauka o literaturze, kierunek w badaniach literackich i szkoła naukowa*, „Teksty Drugie” 2010, z. 4, ss. 30–33.

Baranowski B., Baranowski K., *Pierwsze lata Uniwersytetu Łódzkiego (1949–56)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.

Barański J., Zamojski J., *Heliodor Święcicki* [w:] *Polska szkoła filozofii medycyny. Przedstawiciele i wybrane teksty źródłowe*, red. M. Musielak, J. Zamojski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2010.

Barański J., *Zarys historii otolaryngologii polskiej w okresie 1918–1939*, „Acta Biologica et Medica Societatis Scientiarum Gedanensis” 1966, nr 10, ss. 5–70.

Barciński J., *Kraków – Klinika oraz niektóre inne dane* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996.

Barciński J., *Oddziały i leczenie ambulatoryjne – Łódź* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej w latach 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996.

Barciński J., *Poznań – Klinika oraz niektóre inne dane* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, ss. 20–21.

Barciński J., *Warszawa – Klinika oraz niektóre inne dane* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996, ss. 16–19.

Bartnicka K., *Komisja Edukacji Narodowej w Polsce (1773–1794), jej dzieło wychowania obywatelskiego* Ambroise Jobert, Wrocław 1979: [recenzja], „Rozprawy z Dziejów Oświaty” 1981, t. 24, ss. 230–235.

Bassi L., McMurrer D., *Maximizing Your Return on People*, „Harvard Business Review” 2007, no. 85(3), ss. 115–123.

Adolf Bastian [w:] *Encyclopædia Britannica Online* [online], <https://www.britannica.com/biography/Adolf-Bastian>, 27.01.2009.

Baszczak B., *Tożsamość człowieka a pojęcie narracji. Analiza i Egzystencja*, „Czasopismo Filozoficzne” 2011, nr 14, s. 123–140.

Bate P., *The Impact of Organisational Culture on Approches to Organisational Problem-Solving*, „Organisational Studies” 1984, nr 5(1), ss. 43–66.

Batko B., *Zarządzanie informacją sektora publicznego w społeczeństwie informacyjnym* [w:] *Narzędzia zarządzania w obliczu kryzysu*, red. D. Fatuła, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2009.

Bauman Z., *44 Listy ze Świata Płynnej Nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2011.

Bauman Z., *Socjologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2015.

Becela L. (oprac.), *Kto jest kim w polskiej medycynie. Informator biograficzny*, Wydawnictwo Interpress, Warszawa 1987.

Bekesy G., *Experiments of hearing*, Wydawnictwo McGraw-Hill, New York 1960.

Bembenek B., *Tożsamość organizacyjna klastra*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 94, ss. 7–25.

Berner W., *Józef Kotliński lekarz i społecznik – współtwórca ruchu higienicznego w Łodzi XIX/XX wiek*, „Medycyna Nowożytna” 2004, t. 11, nr 1, ss. 127–139.

Berniak-Woźny J., *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, „Zarządzanie Zmianami” 2011, nr 2, ss. 1–14.

Berzonsky M.D., *Ego-identity: A personal standpoint in a postmodern world*, „Identity: An International Journal of Theory and Research” 2005, nr 5(2), ss. 125–136.

Bibliografia Literatury Polskiej – Nowy Korbut, red. E. Aleksandrowska, T. Mikulski, t. 5: *Oświecenie*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1967.

Bieliński J., Tomczyńska A., *Etos nauki we współczesnej Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2019, nr 1–2(53–54), ss. 219–250.

Bieńkowska D., Cybulski M., Umińska-Tytoń E., *Słownik dwudziestowiecznej Łodzi (konteksty historyczne, społeczne, kulturowe)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Bikont A., *Tożsamość społeczna – teorie, hipotezy, znaki zapytania [w:] Studia nad spostrzeganiem relacji JA – INNI: tożsamość, indywidualizacja – przynależność*, red. M. Jarymowicz, Ossolineum, Wrocław 1988, ss. 15–39.

Boas F., *Wzory kultury*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2008.

Bogdanowicz J., *Różnice kulturowe w procesie negocjacji. Analiza języka i przebiegu negocjacji w kulturach: propartnerskiej i protransakcyjnej*, „Studia Naukowe” 2014, nr 17, ss. 48–54.

Bojar B. (oprac.), *Słownik encyklopedyczny informacji, języków i systemów informacyjno-wyszukiwawczych*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2002.

Bojczuk H., *Towarzystwo Medyczne Wileńskie – pierwsze półwiecze (1805–1850): zarys dziejów*, „Medycyna Nowożytna: studia nad historią medycyny” 2000, nr 7(2), ss. 75–85.

Bokszański Z., *Tożsamość aktora społecznego a zmiana społeczna*, „Studia Socjologiczne” 1995, nr 3–4, ss. 109–123.

Bokszański Z., *Tożsamość kolektywna a stereotyp*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 1999, nr 28, ss. 25–33.

Borkowska S., *Kilka refleksji tytułem wstępu* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

Borowska M., *Efektywne zarządzanie informacją pełnotekstową*, „Biuletyn Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej” 2014, nr 3, ss. 89–94.

Borrelli A., *Giovan Battista Della Porta's Neapolitan Magic & His Humanistic Meteorology*, Verlag der Buchhandlung Walther König, Cologne 2011.

Bortkowska S., *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005.

Boyce R., *Allied health as “profession community” subculture*, „Health Sociology Review” 2006, vol. 15(5), ss. 520–534.

Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1988.

Bray D., von Storch H., *The normative orientations of climate scientists*, „Science and Engineering Ethics” 2017, nr 23(5), ss. 1351–1367.

Brewis J., Gavin J., *Culture: Broadening the Critical Repertoire* [w:] *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, red. M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott, Oxford University Press, Oxford 2009.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Brittan A., *The Privatized World*, Routledge and Kegan Paul, London 1977 [za:] Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989.

Brown P., Hesketh A., *The Mismanagement of Talent. Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford 2004.

Brożek A., Jadacki J., *Minimalizm etyczny Tadeusza Kotarbińskiego*, „Etyka” 2006, nr 39, ss. 48–71.

Brożek A., Chybińska A., *Fenomen szkoły lwowsko-warszawskiej*, Wydawnictwo Academicon, Lublin 2016.

Bruzgielewicz A., Bartoszewicz R., Krupowies W., Osuch-Wójcikiewicz E., Niemczyk K., *Nauczanie otorynolaryngologii na Uniwersytecie Warszawskim w latach 1920–1939*, „Polski Przegląd Otorynolaryngologiczny” 2020, nr 9(4), ss. 11–16.

Bruzgielewicz A., Osuch-Wójcikiewicz E., Bartoszewicz R., Litwiniuk M., Niemczyk K., *Historia otorynolaryngologii*, „Polski Przegląd Otorynolaryngologiczny” 2016, t. 5, nr 4, ss. 49–53.

Bruzgielewicz A., Osuch-Wójcikiewicz E., Kaczmarczyk D., Niemczyk K., *40-lecie (1980–2020) powstania Sekcji Onkologicznej Polskiego Towarzystwa Otorynolaryngologów Chirurgów Głowy i Szyi*, „Polski Przegląd Otorynolaryngologiczny” 2020, nr 9(4), ss. 17–22.

Brzeziński T., *Rozwój nauk medycznych i kształcenia lekarzy w Polsce w XIX i pierwszej połowie XX wieku [w:] Historia medycyny*, red. T. Brzezińskiego, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2000.

Brzeziński W., *Chirurgia i specjalności zabiegowe w XIX–XX wieku [w:] Historia medycyny*, red. T. Brzezińskiego, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2000.

Brzęk G., Feliksiak S., Hoyer Henryk Fryderyk [w:] Słownik biologów polskich, red. Stanisław Feliksiak, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987.

Brzozowski S., Gajda Z., Pawlikowska-Brożek Z., *Sesja naukowa w setną rocznicę Akademii Umiejętności w Krakowie*, „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki” 1973, t. 18, z. 2, ss. 394–399.

Budziarek M., *Łódzianie*, Wydawnictwo Literatura, Łódź 2000.

Budzyk K. (red.), *Bibliografia Literatury Polskiej – Nowy Korbut*, Piśmiennictwo Staropolskie, Państwowy Instytut Wydawniczy, t. 2, Warszawa 1964.

Budzyk K., Aleksandrowska E., Mikulski T. (red.), *Bibliografia Literatury Polskiej – Nowy Korbut*, t. 4: *Oświecenie*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1966.

Budzyński W., *Zarządzanie wizerunkiem firmy, monografie i opracowania*, AGH, Warszawa 2002.

Bugdol M., *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

Burdzik T., *Przestrzeń jako składnik tożsamości w świecie globalizacji*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2012, nr 11, ss. 13–27.

Burszta W., *Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia*, Warszawa 2008.

Burszta W.J., *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.

Byczkowska D., *Solidarność zawodowa jako wynik socjalizacji wtórnej. Na przykładzie zawodu lekarza*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2006, t. 2, nr 1, ss. 88–110.

Cameron K.S., Ettington D.R., *The conceptual foundations of organizational culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York 1988.

Cameron K.S., Freeman S.J., *Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness*, „Research in Organizational Change and Development” 1991, no. 5, ss. 23–58.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework*, Addison Wesley, 1999.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003.

Cannon J.A., McGee R., *Zarządzanie talentami a planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.

Cannon J.A., McGee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.

Carmeli A., Schaubroeck J., *How Leveraging Human Resource Capital with its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations*, „Human Resource Management” 2005, no. 44(4), ss. 391–412.

Caude R., Moles A., *Methodologie vers une science de l'action*, Gauthier-Villars, Paryż 1964.

Certify HCA West Houston Medical Center to Professor Maciej Gryczyński, M.D., 15 kwietnia 1991.

Chandler G.N., Keller Ch., Lyon D.W., *Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2000, vol. 25(1), ss. 59–76.

Chatman A.J., Barsade S.G., *Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, „Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, no. 3, ss. 423–443.

Chatman J.A., Jehn K.A., *Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?*, „The Academy of Management Journal” 1994, vol. 37, no. 3, ss. 522–553.

Cheek J.M., *Identity Orientations and Self-Interpretation* [w:] *Personality Psychology: Recent Trends and Emerging Directions*, red. D.M. Buss, N. Cantor, reprint z 1989 roku, Springer Science & Business Media, New York 2012.

Chęłpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2005.

Chlewiński Z., *Stereotypy: struktura, funkcja, geneza. Analiza interdyscyplinarna* [w:] *Stereotypy i uprzedzenia*, red. Z.C. Chlewiński, I. Kurcz, t. 1, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 1992.

Chłapowski K., *Starostowie niegrodowi w Koronie 1565–1795*, Bellerive-sur-Allier, Warszawa 2017.

Chmielewska-Muciek D., *Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2009, t. 43, ss. 317–331.

Chodynicky S., *Otolaryngolodzy – uczestnicy tajnego nauczania*, „Otorinolaryngologia – przegląd kliniczny” 2018, nr 17(2), ss. 57–64.

Chodynicky S., *Tajne nauczanie otolaryngologii w okupowanym Krakowie, Lwowie i Wilnie*, „Magazyn Otorinolaryngologiczny” 2019, t. XVIII, nr 72(4), ss. 120–123.

Choi B., Lee H., *Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process*, „Expert Systems with Applications” 2002, no. 23, ss. 173–187.

Chuda A., Majchrzak J., *Jakościowe ujęcie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 12, ss. 78–89.

Cichocka-Szumilin I., *Polskie Towarzystwo Otolaryngologiczne* [w:] *Słownik Polskich Towarzystw Naukowych*, t. I, Wydawnictwo PAN, Wrocław 1978.

Cichocka-Szumilin I., *Stan otolaryngologii w Polsce z uwzględnieniem roli Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego* [w:] *Stan medycyny polskiej w opinii polskich towarzystw lekarskich*, red. M. Stefanowski, T. Koszarowski, J. Nowicki, Zrzeszenie Polskich Towarzystw Lekarskich, Warszawa 1971.

Ciekanowski Z., Nowicka J., *Miejsce i rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, t. 29, nr 102, ss. 123–135.

Ciesielska D., Maligranda L., *Alfred Rosenblatt (1880–1947)*, „Wiadomości Matematyczne” 2014, t. 50, nr 2, ss. 221–259.

Cieszyńska J., Tretiakow D., Kuczkowski J., Siebert B., *Historia otolaryngologii na przestrzeni wieków*, „Forum Medycyny Rodzinnej” 2014, nr 8(5), ss. 242–252.

Cieślińska J., *Talent menedżerski w oświacie – czy obecna procedura rekrutacji i selekcji umożliwia jego identyfikację?*, „Zeszyty Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2005, t. 60, nr 3, ss. 13–29.

Copenhaver B., *Giovanni Pico della Mirandola* [w:] *Stanford Encyclopedia of Philosophy* [online], <https://plato.stanford.edu/entries/pico-della-mirandola/>, dostęp: 11.12.2021.

Corvellec H., Eriksson-Zetterquist U., *Barbara Czarniawska: Organizational Change – Fashions, Institutions, and Translations* [w:] *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, red. D.B. Szabla, W.A. Pasmore, M.A. Barnes, A.N. Gipson, Palgrave Macmillan, Cham 2017.

Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), ss. 37–49.

Czakon W., *Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27(2), ss. 47–55.

Czaplicki B., *Wspomnienia o działalności Sekcji Łódzkiej Polskiego Towarzystwa Oto – Laryngologicznego w okresie 1921–1939*, z archiwum prywatnego dr Anny Pajor.

Czarnocka M., *Silny program Szkoły Edynburskiej z perspektywy epistemologicznej*, „Filozofia i Nauka. Studia Filozoficzne i Interdyscyplinarne” 2013, t. 1, s. 185–214.

Czarnowski S., *Kultura* [w:] *Antropologia kultury, zagadnienia i wybór tekstów*, red. G. Godlewski, A. Mencwel, L. Kolankiewicz, P. Rodak, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

Czekaj J., *Zarządzanie informacją jako funkcja przedsiębiorstwa* [w:] *W kręgu zarządzania. Spojrzenie multidyscyplinarne*, T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2000.

Czerniachowicz B., *Nowoczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2013, nr 34/1, ss. 53–67.

Czerska M., Rutka R., *Kształtowanie innowacyjnej kultury organizacji poprzez styl kierowania*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 183, cz. 2, ss. 32–44.

Czerwonka M., *Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede* [w:] *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

Czerwonka M., Gorlewski B., *Finanse behawioralne. Zachowania inwestorów i rynku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

Dawid J.W., *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Wrocław 1966.

Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts 1982.

Dembiński B., *Późna nauka Platona: związki ontologii i matematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.

Dembiński B., *Stara Akademia Platona. W początkach epoki hellenistycznej (ostatni okres)*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2018.

Dembowska M., Tittenbrun K. (red.), *Słownik terminologiczny informacji naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1979.

Deshpandé R., Farley J.U., *Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms*, „Journal of International Marketing” 1999, vol. 7, no. 4, ss. 111–127.

Didier J., *Słownik filozofii*, Książnica, Warszawa 1992.

DiGeorgio R., *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management” 2004, vol. 4, no. 1, ss. 75–81.

Dobieszewski J., *Marksizm i neomarksizm* [w:] *Filozofia współczesna*, red. L. Gawor, Z. Stachowski, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa – Lublin 2006.

Dowley T. (red.), *Historia chrześcijaństwa*, Oficyna Wydawnicza „Vocatio”, Warszawa 2002.

Dowling G.R., *Developing Your Image Into a Corporate Asset*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 2, ss. 101–109.

Drozdowicz Z., *Język ludzi nauki*, „Nauka” 2012, nr 4, ss. 53–64.

Drozdowicz Z., *Scientist – a profession or a mission?*, „Nauka” 2009, nr 4, ss. 67–86.

Drozdowicz Z., *Szkoły w nauce*, „Forum Akademickie” 2007, nr 2, s. 10.

DuBrin A.J., *Human Relations Interpersonal Job-Oriented Skills*, wyd. 9, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2007.

Duda R., *Matematycy XIX i XX wieku związani z Polską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.

Dudek Z.W., *Archetypowe wzorce inicjacji bohaterskich*, „ALBO albo Problemy Psychologii i Kultury” 2007, nr 3, ss. 9–28.

Dutton J., Dukerich J., *Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation*, „Academy of Management Journal” 1991, vol. 34, no. 3, ss. 517–554.

Dyga K. *Self i tożsamość: Próba określenia znaczeń oraz wzajemnych związków między pojęciami*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2018, t. XXIII, nr 2, ss. 413–429.

Dynastie, t. 1: *Jagiellonowie*, wyd. 1, AGORA S.A., Warszawa 2010.

Dekret z dnia 24 maja 1945 r. o utworzeniu Uniwersytetu Łódzkiego (Dz. U. z 1945 r. Nr 21, poz. 119).

Dzik B., *Daniel Kahneman i Amos Tversky*, „Decyzje” 2004, nr 1, ss. 129–132.

Encyklopedia Powszechna PWN, wyd. 3, PWN, Warszawa 1987.

Encyklopedia PWN, t. 4, PWN, Warszawa 1976.

Erler M., *Platona krytyka pisma / oralności oraz teoria pryncypiów*, „Peitho / Examina Antiqua” 2015, nr 1(6), ss. 45–57.

Evans M., Dalkir K., Bidian C., *A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model*, „The Electronic Journal of Knowledge Management” 2015, no. 12(2), ss. 85–97.

Feliksiak S., *Słownik biologów polskich*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987.

Fic M., *Gospodarka oparta na wiedzy [w:] Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

Figiel A., *Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa – próba zdefiniowania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 662(74), ss. 83–95.

Fijałek J., Indulski J., *Opieka zdrowotna w Łodzi do roku 1945. Studium organizacyjno-historyczne*, Łódź 1990.

Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Dział Promocji i Karier, Strategia Rozwoju Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego na lata 2021–2030 [online], <http://ump.edu.pl/aktualnosci/strategia-ump>, 12.09.2021.

Fischer B., Świerczyńska-Głownia W., *Dostęp do informacji ustawowo chronionych, zarządzanie informacją: zagadnienia podstawowe dla dziennikarzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

Focault M., *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1998.

Frąś J., *Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, ss. 29–44.

Freud S., *Totem and taboo; some points of agreement between the mental lives of savages and neurotics*, Routledge 2014.

Fromm E., *Psychoanaliza a religia [w:] Szkice z psychologii religii*, Książka i Wiedza, Warszawa 1966.

Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przekł. z ang. A. Śliwa, L. Śliwa, PWN, Warszawa – Wrocław 1997.

Gach D., *Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach (cz. II)*, „E-mentor” 2007, nr 5(22), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/22/id/490>, 13.12.2021.

Gagatek W., *Dyscyplinarna analiza czy interdyscyplinarna synteza. Uwagi o europeistyce jako kierunku studiów uniwersyteckich* [w:] *Studia europejskie. Wyzwania interdyscyplinarności*, red. J. Czaputowicz, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014.

Gaweł T., Klimczak M., *Pojęcie instytucji w prawie i ekonomii*, „*Ekonomia i Prawo*” 2005, nr 1(1), ss. 73–86.

Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, PWN, Warszawa 2001.

Gliński B., *Zarządzanie* [w:] *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1974.

Gliński J., *Słownik biograficzny lekarzy i farmaceutów ofiar drugiej wojny światowej*, t. 1, Urban & Partner, Wrocław 1997.

Gładczuk C., *Jak czytać Platona, jak Arystotelesa*, „*Studia Teologiczne*” 1997, nr 15, ss. 287–294.

Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport Badawczy E-0011-06-RR*, The Conference Board 2006 [online], www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zarzadzanietalentami.pdf [za:] Pochopień J., *Zarządzanie talentami*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2011, nr 91, ss. 211–218.

Goćkowski J., *Mistrz i uczeń w czasach nauki masowej i skomercjalizowanej*, „*Roczniki Nauk Społecznych*” 2000–2001, t. XXVIII–XXIX, z. 1, ss. 49–67.

Goffee R., Jones G., *The Character of a Corporation*, Harper Business, Harper-Collins Publishers, New York 1998.

Goffee R., Jones G., *What holds the modern company together?*, „*Harvard Business Review*” 1996, no. 74, ss. 133–148.

Goffman E., *Rytuał interakcyjny*, tłum. A. Szulżycka, PWN, Warszawa 2006.

Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, tłum. H. Datner-Śpiewak, P. Śpiewak, oprac. J. Szacki, wyd. I, Biblioteka Myśli Współczesnej, PIW, Warszawa 1977; wyd. II, Wydawnictwo KR, Warszawa 2000; wyd. III, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2008.

Golka M., *Czym bywa tożsamość?*, „*Człowiek i Społeczeństwo*” 2006, nr 26, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, ss. 9–33.

Golka M., *Czym jest społeczeństwo informacyjne?*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2005, nr 57, z. 4, ss. 253–265.

Gołaszewska M., *Internalizacja wartości*, „Etyka” 1979, nr 16, ss. 81–102.

Gołąb-Meyer Z., *Galileusz (1564–1642)*, „Foton” 2009, nr 106, ss. 38–42.

Gołębiowski M., *Elementy kultury jakości w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 38/1, ss. 33–42.

Gomół A., *Kompleks Narcyza: wzór – cechy – elementy. Stare metody i coraz bardziej aktualne problemy*, „Prace Kulturoznawcze” 2019, nr 23(1), ss. 115–123.

Gorynia M., *Nauki ekonomiczne a postulat interdyscyplinarności* [w:] *Ekonomia i środowisko*, red. S. Czaja, A. Graczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.

Gorynia M., *Współczesne nauki ekonomiczne: tożsamość, ewolucja, klasyfikacje*, „Ekonomista” 2018, nr 5, ss. 497–522.

Góralówna M., Kossowska E., *Historia otolaryngologii dziecięcej w Polsce*, „Otolaryngologia Polska” 1991, nr 45 (supl.), ss. 325–326.

Grant R.M., *Shifts in the world economy: the drivers of knowledge management* [w:] *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, red. C. Despres, D. Chauvel, Butterworth Heinemann, Boston 2000.

Grey Ch., Garsten Ch., *Trust, Control and Post-Bureaucracy*, „Organization Studies March” 2001, vol. 22, no. 2, ss. 229–250.

Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 2 zmienione, PWN, Warszawa 2007.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.

Groysberg B., Nanda A., Nohria N., *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 1(59), ss. 115–121.

Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2005, nr 1(8), ss. 1–5.

Gryczyński M., Papierz W., Niewiadomska H., Kobos J., Pietruszewska W., *Ocena ekspresji cząsteczki adhezyjnej CD44, produktu genu nm23 i intensywności angiogenezy u chorych z rakiem krtani*, „Otolaryngologia Polska” 2000, t. 54, nr 6, ss. 669–674.

Gryczyński M., Kobos J., Niewiadomska H., Pietruszewska W., *Ocena ekspresji antygenu proliferacji komórkowej Ki-67, białka związanego z apoptozą p-53 i intensywności angiogenezy w raku krtani*, „Otolaryngologia Polska” 2000, t. 54, nr 31 (supl.), ss. 191–195.

Gryczyński M., Latkowski B., *Łódź – Klinika i podstawowe dane z regionu [w:] Zarys historii otolaryngologii polskiej w latach 1879–1995*, red. B. Latkowskiego, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996.

Gryczyński M., Radwan B., Kornatowski T., Hausman S., Mianowski J., *Komputerowy model toru głosowego w ocenie rehabilitacji głosu i mowy u chorych po całkowitym usunięciu krtani*, „Otolaryngologia Polska” 1997, t. 51, nr 24 (supl.), ss. 219–223.

Gryczyński M., *Wspomnienie pośmiertne – prof. zw. dr hab. n. med. Jan Łaciak*, „Otolaryngologia Polska” 1991, t. 45, nr 5, ss. 397–402.

Gryglewski R.W., *Czy medycyna jest sztuką czy nauką? – rozważania w świetle polskiej szkoły filozofii medycyny i poglądów innych lekarzy europejskich czasów przełomu XIX w. do wybuchu II wojny światowej*, „Medycyna Nowożytna: studia nad historią medycyny” 2006, t. 13, nr 1–2, ss. 7–24.

Grzeszkiewicz-Radulska K., Krzewińska A., *O tym, jak napisać biografie naukową (Łódzka szkoła metodologiczna)*, „Przegląd Socjologiczny” 2015, t. LXIV/4, ss. 27–49.

Grzybowski S., *Mikołaj Kopernik*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972.

Halawi L.A., McCarthy R.V., Aronson J.E., *Knowledge management and the competitive strategy of the firm*, „The Learning Organization” 2006, no. 13(4), ss. 384–397.

Hall E.T., *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984.

Hall E.T., *The Silent Language*, Doubleday, New York 1959.

Hałas J., *Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 444, ss. 194–195.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Handman M., *The Bureaucratic Culture Pattern and Political Revolutions*, „American Journal of Sociology” 1933, vol. 39, no. 3, ss. 301–313.

Hańderek J., *Kłopoty z tożsamością – kłopoty ze współczesnością*, „Kwartalnik Filozoficzny” 2016, t. XLIV, z. 2, ss. 5–28.

Harris S.G., *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective*, „Organization Science” 1994, vol. 5(3), ss. 309–321.

Harrison R., *Understanding Your Organisation Character*, „Harvard Business Review” 1972, maj–czerwiec, ss. 119–128.

Hassa R., Mrzigod J., Nowakowski J. (red.), *Podręczny słownik chemiczny*, Videograf II, Katowice 2004.

Hatch J.M., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

Hatch M.J., Schultz M., *Living with Multiple Paradigms. The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 2, ss. 529–557.

Hatch M.J., Schultz M., *The Dynamics of Organisational Identity* [w:] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004.

Hatch M.J., Schultz M.S., *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations* [w:] *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford 2000.

Heiman T., *Krótki rys Historii Otjatrii*, skład główny w księgarni Geberthnera i Wolffa, Warszawa 1912.

Hensel P., *Kultura i reformowanie sektora publicznego*, „Master of Business Administration” 2009, t. 2, nr 97, ss. 91–99.

Hertrich-Woleński J., *Relacje międzypokoleniowe w środowisku naukowym* [w:] *Idea uniwersytetu: reaktywacja*, red. P. Sztompka, K. Matuszek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.

Hertrich-Woleński J., *Sprzeczność... i co dalej?*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2015, t. 51, nr 3(205), ss. 217–228.

Hertz M., *Sprawa oddziałów oto-laryngologicznych w szpitalach miejskich*, „Medyczna Kronika Lekarska” 1917, t. 52, nr 30, ss. 382–383.

Hisrich R.D., Bucar B., Oztark S., *A cross-cultural comparison of business ethics: cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States*, „Cross Cultural Management: An International Journal” 2003, vol. 10, iss. 1, ss. 3–28.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. Małgorzata Durska, wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Hofstede G., *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills 1984.

Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWN, Warszawa 2007.

Hofstede G., *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*, „Journal of Management Studies” 1998, no. 35(1), ss. 1–12.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

House R.J., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A., *GLOBE: The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*, „Polish Psychological Bulletin” 1997, no. 28(3), ss. 215–254.

Howard-Grenville J.A., *Inside the “Black Box”. How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental*, „Organization Environment” 2006, vol. 19, iss. 1, ss. 46–73.

<http://wil.org.pl/>, 24.09.2021.

<http://www.ort.amp.edu.pl/teksty.php?plik=index.php&lang=pl>, 10.09.2021.

<http://www.ort.amp.edu.pl/teksty.php?plik=kontakt.php&lang=pl>, 24.09.2021.

<http://www.ort.ump.edu.pl/teksty.php?plik=aktualnosci/aktual.php&id=125&lang=pl>, 12.09.2021.

http://www.ort.ump.edu.pl/teksty.php?plik=stowarzyszenia/uzytownikow_implantow.php&lang=pl, 12.09.2021.

<http://www.otolaryngologia.org.pl/ort2/>, 3.09.2021.

<http://www.otolaryngologia.org.pl/ort2/sekcje/teksty.php>, 24.09.2021.

http://www.otolaryngologia.org.pl/ort2/zarzad_glowny/teksty.php?plik=statut/index.php#, 14.08.2021.

- <https://amp.www.pl.freejournal.org/4081017/1/feliks-erbrich.html#article>, 16.08.2021.
- <https://amu.edu.pl/uniwersytet/o-uam/historia>, 10.09.2021.
- <https://cm-uj.krakow.pl/index.php/collegium/historia/>, 15.08.2021.
- https://ekulczycki.pl/teoria_komunikacji/komunikacja-naukowa-czyli-co/, 4.09.2021.
- <https://izba-lekarska.pl/#>, 5.09.2021.
- <https://krzeski.pl/>, 4.09.2021.
- <https://oil.lodz.pl/o-nas/historia-izby-i-samorządu-lekarskiego>, 17.10.2021.
- <https://oilkrakow.pl/category/struktura-organizacyjna/>, 15.08.2021.
- <https://old.cmkp.edu.pl/wp-content/uploads/2020/07/0721-program-3.pdf>, 13.09.2021.
- <https://otolaryngologia.cm-uj.krakow.pl/organizacje/koptochgisz>, 15.08.2021.
- <https://otolaryngology.pl/stowarzyszenie-wspierania-laryngologii/>, 4.09.2021.
- <https://otolaryngology.pl/zespol-lekarzy/>, 4.09.2021.
- <https://prabook.com/web/zygmunt.szmeja/20293>, 10.09.2021.
- https://rzecznik.wum.edu.pl/sites/rzecznik.wum.edu.pl/files/prof._antoni_dobrzanski.pdf, 3.09.2021.
- <https://uckwum.pl/spcsk/klinika-otorynolaryngologii-chirurgii-glowy-i-szyi/>, 15.08.2021.
- <https://umed.pl/uczelnia/historia/>, 28.09.2021.
- <https://umed.pl/uczelnia/strategia/>, 28.09.2021.
- <https://wl.cm.uj.edu.pl/wydzial/historia/otolaryngologia/>, 13.08.2021.
- <https://www.barlicki.pl/informacje-ogolne/historia/>, 17.10.2021.
- <https://www.barlicki.pl/struktura/oddzialy/oddzial-kliniczny-otolaryngologii-i-onkologii-laryngologicznej/>, 17.10.2021.

<https://www.mp.pl/kurier/151398,zmarl-prof-grzegorz-janczewski>, 4.09.2021.

<https://www.su.krakow.pl/jednostki/oddzialy-kliniczne/oddzial-kliniczny-otolaryngologii>, 15.08.2021.

<https://www.uj.edu.pl/documents/10172/84597185/akademicki-kodeks-wartosci.pdf/3bf-f64b6-8507-410c-82c5-264a10f3841a>, 14.08.2021.

<https://www.ump.edu.pl/>, 10.09.2021.

https://www.ump.edu.pl/files/rektorzy/Antoni_Pruszewicz, 10.09.2021.

<https://www.wum.edu.pl/node/12911>, 16.08.2021.

Huanyin Y., *Konfucusz* [w:] *Myśliciele – o wychowaniu*, red. C. Kupisiewicz, I. Wojnar, t. 1, Polska Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1996.

Hurley R.F., Hult G.T.M., *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, „Journal of Marketing” 1998, vol. 62, no. 3, ss. 42–54.

Hylewski M., Burdzik T., *Teoria krytyczna szkoły frankfurckiej jako krytyka kultury masowej (The Frankfurt School of Critical Theory as the Critique of Popular Culture)*, „Kultura-Historia-Globalizacja” 2014, nr 15, ss. 115–137.

Łowiecki M., *Dzieje nauki polskiej*, Wydawnictwo Interpress, Warszawa 1981.

Inglehart R., *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey 1997.

Inglehart R., *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*, Princeton University Press 2015.

Inglot-Brzęk E., *Zmiana w organizacji biurokratycznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2009, nr 15, ss. 375–387.

Irving I.L., *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, New York 1972.

Irving J.L., *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, wyd. 2, Houghton Mifflin, New York 1982.

Ivanyk S., *Ukraińcy w Szkole Lwowsko-Warszawskiej*, „Diametros” 2012, nr 32, ss. 232–235.

Iwaszkiewicz P., Łoś W., Stępień M., *Władcy i wodzowie starożytności. Słownik*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1998.

Jabłoński M., *Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracownikami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 60, nr 3, ss. 31–48.

Jakubowski J., *Rola zwyczaju handlowego przy sprzedaży w polskim handlu zagranicznym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1963, z. 2, ss. 43–63.

Janczewski G., *Historia rozwoju ryнологii w Klinice Otolaryngologii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2010, t. IX, z. 3(35), s. 77–86.

Janczewski G., *Kierownicy Kliniki Otolaryngologii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2011, t. X, z. 1(37), ss. 5–17.

Janczewski G., *Otolaryngologia w Polsce – przeszłość i przyszłość [w:] Otolaryngologia u schyłku XX wieku*, red. G. Janczewski, Wydawnictwo Via Medica, Gdańsk 2001.

Janczewski G., *Tworzyli polską laryngologię Henryk Lewenfisz-Wojnarowski*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2004, t. III, z. 2(10), s. 36.

Janczewski G., *Tworzyli Polską Otolaryngologię – Feliks Antoni Erbrich*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2003, t. II, z. 2(6), ss. 32–33.

Jankowski K., *Ewolucja pojęcia paradygmatu w Strukturze rewolucji naukowych Thomasa S. Kuhna*, „SOΦIA. Pismo Filozofów Krajów Słowiańskich” 2016, vol. 16, ss. 211–228.

Jankowski K., *Paradygmat jako podstawa normalnego uprawiania nauki: nauki społeczne a przyrodoznawstwo. Ujęcie Thomasa Samuela Kuhna*, „In Gremio. Studia nad Historią, Kulturą i Polityką” 2017, nr 11, ss. 193–231.

Jaques E., *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*, Tavistock, London 1951.

Jasińska-Kania A., *Stereotypy i dystanse społeczne: wprowadzenie [w:] Bliscy i dalecy*, red. A. Jasińska-Kania, t. 2, Warszawa 1992.

Jedynak A., *Struktura teorii naukowych i systemów wartości*, „Filozofia Nauki” 2000, nr 3–4, ss. 31–44.

Jedynak S. (red.), *Mały słownik etyczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1999.

Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer 2012.

Jenkins R., *Social Identity*, Routledge, London 1996.

Jermier J.M., Slocum Jr. J.W., Fry L.W., Gaines J., *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 2, ss. 170–194.

Jodkowski K., *Darwinowska teoria ewolucji jako teoria filozoficzna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego 2009.

Johnson P., *Bohaterowie*, Świat Książki, Warszawa 2009.

Józefowicz-Korczyńska M., *Kronika Kliniki Laryngologii AM część III, 1989–2000*, materiały wewnętrzne Kliniki Laryngologii Akademii Medycznej w Łodzi.

Jundziłł J., *Kształcenie w starożytności* [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, t. 2, Warszawa 2003.

Kaczmarek Ż., *Troska o kulturę życia akademickiego jako realizacja funkcji wychowawczej uczelni* [w:] *Codziennność jako wyzwanie edukacyjne*, red. M. Humeniuk, I. Paszenda, t. 1, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017.

Kamiński R., *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, ss. 47–60.

Kapuścik J. (red.), *Współcześni uczeni polscy. Słownik biograficzny*, t. IV, Warszawa 2002.

Karwat M., *Autorytaryzm a populizm. Zarys współzależności* [w:] red. F. Pierzchalski, B. Rydliński, *Autorytarny populizm w XXI wieku. Krytyczna rekonstrukcja*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2017.

Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą (1)*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2004, nr 11(400), ss. 11–14.

Kasprzyk L., *Spencer, Myśli i Ludzie*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967.

Katedra i Klinika Otolaryngologiczna, „Annales Academiae Medicae Lodzensis” 1970, t. 13, suppl. 6, ss. 335–344.

Kawerska K., *Studia i prace kolegium Zarządzania i Finansów*, „Zeszyt Naukowy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2010, nr 104, ss. 9–22.

Kempa A., Szukalak M., *Żydzi dawnej Łodzi. Słownik biograficzny*, t. I, Oficyna Bibliofilów, Łódź 2001.

Kempa A., Szukalak M., *Żydzi dawnej Łodzi. Słownik biograficzny*, t. II, Oficyna Bibliofilów, Łódź 2002.

Kempa A., Szukalak M., *Żydzi dawnej Łodzi. Słownik biograficzny*, t. III, Oficyna Bibliofilów, Łódź 2003.

Kets de Vries M.F.R., Miller D., *Personality, Culture, and Organization*, „The Academy of Management Review” 1986, vol. 11, no. 2, ss. 266–279.

Kępa M., *Metodologiczne ujęcie paradygmatu jako metody badawczej na przykładzie koncepcji Thomasa Kuhna* [w:] „Rodzinna Europa”. Europejska myśl polityczno-prawna u progu XXI wieku, red. P. Fik-tus, M. Marszał, H. Malewski, E-Wydawnictwo, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015.

Kierzek A., *Ćwierćwiecze Sekcji Historycznej Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów – Chirurgów Głowy i Szyi*, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 2012, nr 1(2), ss. 161–165.

Kierzek A., *Diafanoskopia zatok szczękowych – metoda przedwcześnie zapomniana?*, „Otolaryngologia Polska” 1995, t. 49, nr 4, ss. 371–379.

Kierzek A., *Feliks Antoni Erbach (1874–1938) – współzałożyciel Polskiego Towarzystwa Otolaryngologicznego*, „Otolaryngologia Polska” 2002, vol. 56, nr 2, ss. 263–267.

Kierzek A., *Jak rodziła się polska foniatria? (Część II. Jan Siestrzyński)*, „Otolaryngologia Polska” 1996, t. 50, nr 5, ss. 555–560.

Kierzek A., *Problem specjalizacji w otolaryngologii w końcu XIX i na początku XX wieku – udział lekarzy warszawskich*, „Otolaryngologia Polska” 2003, t. 57, nr 6, ss. 929–931.

Kierzek A., *Prof. zw. dr hab. med. Antoni Krzeski Kierownik Kliniki Otolaryngologii Wydziału Lekarsko – Dentystycznego Warszawskiego Uniwersytetu medycznego w czterdziestolecie pracy zawodowej i naukowej*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2018, t. XVII, z. 4, nr 68, ss. 109–118.

Kierzek A., *Rozwój warszawskiej myśli otolaryngologicznej w XIX wieku*, Wydawnictwo Arboretum, Wrocław 1997.

Kierzek A., Szlenk Z., Niemczyk K., Składzień J., Bruzgielewicz A., *Polskie Towarzystwo Oto-Rinolaryngologiczne: geneza, powstanie, założyciele*, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 2016, t. 5, nr 2, ss. 12–20.

Kierzek A., Szlenk Z., *Profesor Aleksander Władysław Radziwiński (1910–1972) w świetle dokumentów*, „Otorynolaryngologia – Przegląd Kliniczny” 2018, nr 17(1), ss. 41–47.

Kierzek A., *Toczeń nosa (Lupus vulgaris nasi) w polskim lekarskim piśmiennictwie w drugiej połowie dziewiętnastego i pierwszej połowie dwudziestego wieku*, „Otorynolaryngologia” 2016, nr 15(4), s. 159–164.

Kierzek A., *Tworzyli polską otolaryngologię – Alfred Stefan Laskiewicz*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2006, supl. IX, ss. 4–5.

Kierzek A., *Tworzyli Polską Laryngologię – Jan Miodoński*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2002, t. 1, z. 3, s. 48–49.

Kierzek A., *Tworzyli Polską Otolaryngologię – Alfred Marcin Sokołowski*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2003, t. 2, z. 1(5), ss. 4–5.

Kierzek A., *Tworzyli Polską Otolaryngologię – Jan Sędziak*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2002, t. 1, nr 4, ss. 84–85.

Kierzek A., *Tworzyli Polską Otolaryngologię – Teodor Heryng*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2002, t. 1, nr 2, s. 24.

Kierzek A., *Problem tonsilotomii w ujęciu Teodora Herynga (1847–1925), Jana Sędziaka (1861–1932) i Ludwika Rydygiera (1850–1920)*, „Otolaryngologia Polska” 2007, nr 61(5), ss. 750–757.

Kiryk F., Hampel J., Pietrzkiewicz I., *Leksykon Profesorów Akademii Pedagogicznej im. Komisji Edukacji Narodowej 1946–2006*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2006.

Klanowski T., *Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu 1945–1964*, Wydawnictwo UAM, Poznań 1965.

Kleszcz R., *Teodor Vieweger 1988–1945 [w:] Rektorzy państwowych wyższych uczelni w Łodzi 1945–2002*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2002.

Klimkiewicz K., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako wyraz kultury organizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 156, ss. 136–146.

Klinika Laryngologiczna, „Annales Academiae Medicae Lodzensis” 1980, t. 21, supl. 19, ss. 50–53.

Klityńska P., *Myśl Konfucjusza*, „Acta Erasmiana” 2016, t. XIII, ss. 73–75.

Kloc J., *Mobbing jako zjawisko negatywnie wpływające na zarządzanie w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty naukowe KSW” 2018, t. XLVII, ss. 93–110.

Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Kieleckiego Towarzystwa Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2010.

Kłoskowska A., *Kultury narodowe u korzeni*, PWN, Warszawa 1996.

Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.

Knight G.A., Cavusgil S.T., *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 2, ss. 124–141.

Knights D., Willmott H.C., *Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Services Industry*, „International Studies of Management & Organization” 1987, vol. XVII, no. 3, ss. 40–63.

Knowles Middleton W.E., *Science in Rome 1675–1700, and the Accademia Fisicomatematica of Giovanni Giustino Ciampini*, „British Journal for the History of Science” 1975, vol. 8, iss. 2, ss. 138–154.

Kobylińska U., *Jamesa Sacketta koncepcja stylu w archeologii*, „Archeologia Polski” 1980, t. XXIV, z. 2, ss. 413–419.

Koch R., *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

Kocoń P., *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2009, vol. 1, no. 1, ss. 143–152.

Kogut J., *Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 18, ss. 82–90.

Kolasińska E., *Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 338, ss. 107–117.

Komor M., *Modele komunikacji międzykulturowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 55, ss. 397–408.

Konecki K.T., *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego*, „Przegląd Socjologii Jakościowej, Monografie”, t. 3, nr 1, Uniwersytet Łódzki – Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny 2007, ss. 61–62.

Konecki K.T., *W stronę socjologii jakościowej: badanie kultur, subkultur i światów społecznych* [w:] *Kultury, subkultury i światy społeczne w badaniach jakościowych*, red. J. Leoński, M. Fiternicka-Gorzko, Volumina. pl, Szczecin 2010.

Konopka S., *Rocznik Lekarski Rzeczypospolitej Polskiej, 1933/34*, Zakład Graficzny „DRUKPRA-SA”, Warszawa 1933.

Konstańczak S., Oksiak-Podborączyńska A., *Adama Wrzosa filozofia medycyny*, „Acta Medicorum Polonorum” 2017, vol. 7, iss. 2, ss. 5–23.

Kopaliński J., *Słownik mitów i tradycji kultury*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2006.

Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Muza, Warszawa 2000.

Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 2000.

Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym* [online], http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf, dostęp: 19.01.2022.

Kordel P., *Geneza, struktura i funkcjonowanie samorządu lekarskiego w Polsce w latach 1989–2009* [rozprawa doktorska], Uniwersytet Medyczny w Poznaniu, Poznań 2012.

Korolko M., *Słownik kultury śródziemnomorskiej*, Muza, Warszawa 2004.

Korotayev A., *An Apologia of George Peter Murdock. Division of Labor by Gender and Postmarital Residence in Cross-Cultural Perspective: A Reconsideration*, „World Cultures” 2001, no. 12(2), ss. 179–203.

Kosnarewicz E., *Śniadecki Jan* [w:] *Słownik psychologów polskich*, red. E. Kosnarewicz, T. Rzepa, R. Stachowski, Instytut Psychologii UAM, Poznań 1992.

Kostera M., Kownacki S., *Kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWE, Warszawa 1996.

Kostera M., Kownacki S., Szumski M., *Zachowania organizacyjne, motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000.

Kościelniak A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 1, cz. 3, ss. 369–380.

Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1986.

Kowal E., *Aktualności pionierskich idei Jana Miodońskiego w otolaryngologii*, „Otolaryngologia Polska” 1995, t. 49, nr 5, ss. 490–493.

Kowal E., *O wprowadzeniu przez Jana Miodońskiego „operacji zmierzających do poprawy słuchu” – tympanoplastyk w setną rocznicę Jego urodzin*, „Otolaryngologia Polska” 2004, t. 58, nr 3, ss. 659–667.

Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.

Kowalska-Jarnot K., *Istota i funkcje tożsamości organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie” 2019, nr 15, ss. 103–121.

Kozielecki J., *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa 1986.

Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „Ementor” 2009, nr 3(30), ss. 4–14.

Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie, teoria i praktyka, praca zbiorowa*, PWN, Warszawa 1995.

Koźuch B., *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki* [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, red. J. Kotowicz-Jawor, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.

Kristellen P., *Florentine Academy* [w:] *Encyclopedia of Philosophy*, red. D.M. Borchert, Thomson Gale, 2006.

Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, „Papers. Peabody Museum of American Anthropology and Ethnology Papers” 1952, vol. 47, no. 1.

Krzeski A., *Tworzyli polską otolaryngologię – Grzegorz Janczewski*, „Magazyn Otorinolaryngologiczny” 2016, t. 15, z. 4, ss. 133–134.

Kuciński J., *Działalność naukowa towarzystw medycznych w Łodzi i regionie Łódzkim (1885–1914)*, „Problemy Społecznego Ruchu Naukowego” 1996, z. 2, cz. 2.

Kuczkowski J., Tretiakow D., *Historia otologii. Część II (od schyłku XIX do końca XX wieku)*, „Polski Przegląd Otorynologiczny” 2014, nr 3(4), ss. 238–249.

Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009.

Kumaniecki K., *Historia kultury starożytnej Grecji i Rzymu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987.

Kuper A., Schneider D., *Biologia jako kultura* [w:] *Kultura: model antropologiczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

Kurczewska J., *Wariacje na temat interdyscyplinarności* [w:] *Oceny nauki*, red. S. Biliński, Polska Akademia Umiejętności, Debaty PAU, Kraków 2014.

Kurek H., *Regionalizmy fonetyczne w polszczyźnie mówionej inteligencji krakowskiej* [w:] *Polszczyna mówiona inteligencji*, H. Kurek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

Kurnatowski A., *Profesorowie i docenci wydziałów medycznych Uniwersytetu Łódzkiego i Akademii Medycznej w Łodzi 1945–1964*, Wydawnictwo Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Łódź 2003.

Kurnatowski A., *Profesorowie i docenci Akademii Medycznej w Łodzi 1965–1994*, Wydawnictwo Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Łódź 2004.

Kurnatowski P., *Kronika Kliniki Laryngologicznej część II. Lata 1978–1989, materiały wewnętrzne Kliniki Laryngologicznej AM w Łodzi*.

Kuzionko-Ochrymiuk E., *Kanony naukowe w procesie kreowania wiedzy* [w:] *Poznanie naukowe w procesie kreowania wiedzy ekonomicznej*, red. D. Kielczewski, A. Matel, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017.

Kuźma J., *Nauka o szkole. Studium monograficzne. Zarys koncepcji*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.

Kwiek M., *Ustawa 2.0 a mierzalność i porównywalność osiągnięć naukowych*, „NAUKA” 2018, nr 1, ss. 65–86.

Kwintylian F.M., *Wstęp* [w:] *Kształcenie mówcy*, F.M. Kwintylian, Wydawnictwo De Agostini, Warszawa 2002.

Langier C., *Tadeusz Czacki jako historyk*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie” 1999, nr 8(10), ss. 145–157.

Larsen R.L., *Information Dynamics: An Information Centric Approach to Digital Library Interoperability* [w:] *Global Digital Library Development in the New Millennium (NIT 2001)*, red. Ch. Chen, Tsinghua University Press, Beijing 2001.

Latkowski B. Olszewski E., Szlenk Z., *Dwa wieki Otolaryngologii Polskiej – kronika wydarzeń*, „Otolaryngologia Polska” 2004, vol. 58, nr 1, ss. 11–17.

Latkowski B., Gryczyński M., Morawiec-Bajda A., Pietruszewska W., Pajor A., *Występowanie przetok gardłowo-skórnych po laryngektomii w zależności od sposobu zakładania drenu do odżywiania*, „Otolaryngologia Polska” 2000, t. 54, nr 6, ss. 663–667.

Latkowski B., *Krótkie notki biograficzne pracowników klinik* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej w latach 1879–1995*, red. B. Latkowskiego, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996.

Latkowski B., *Lata od 1940 do 1944 (okupacja)* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowskiego, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996.

Latkowski B., Łukomski M., Durko T., Morawiec-Bajda A., Papierz W., *W sprawie odżywiania chorych po laryngektomii*, „Otolaryngologia Polska” 1995, t. 49, supl. 20, ss. 262–264.

Latkowski B., *Szkic wiadomości z historii polskiej otolaryngologii* [w:] *Otornolaryngologia*, red. B. Latkowskiego, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1998.

Latkowski B., *Zarys historii europejskiej otoneurologii* [w:] *Otoneurologia*, red. G. Janczewskiego, B. Latkowskiego, Wydawnictwo Bel Corp, Warszawa 1998.

Dąbrowski K., *Rozdział VII. Kierunki badawcze w naukach administracyjnych* [w:] *Nauka o administracji. Skrypt akademicki*, K. Dąbrowski, Fundacja Obywatelskiego Rozwoju-Ryki, Ryki 2012.

Lekka-Kowalik A., *Akademicka nauka przemysłowa i jej normy PRICE*, „Filozofia i Nauka. Studia filozoficzne i Interdyscyplinarne” 2021, vol. 9/1, ss. 29–48.

Leksykon zarządzania, Diffin, Warszawa 2004.

Leszniewski T., *Tożsamość jednostki w obliczu wyzwań wielokulturowego społeczeństwa*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2017, t. XLIV, ss. 65–79.

Leśniewski M.A., *Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu KS Camerona i RE Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa” 2009, z. 96, ss. 61–74.

Levi-Strauss C., *Anthropologie structural*, Plon, Paris 1958.

Libiszowska-Żółtkowska M., Mariański J., *Leksykon socjologii religii. Zjawiska – badania – teorie*, Verbinum, Warszawa 2004.

Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

List Konwentu O.O. Bonifratrów do Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 1.10.1930 podpisał przeor Konwentu OO Bonifratrów O. Eustachy Mikołajewski (Akta m. Łodzi, sygn. 18766).

Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

Liszewska-Pfejfer D., *100-lecie Szpitala Klinicznego Dzieciątka Jezus w Warszawie*, „Gazeta Lekarska” 2001, nr 9, s. 87.

Liszewski S. (red.), *Uniwersytet Łódzki (24 maja 1945 – 24 maja 2000): refleksje nad dorobkiem Uczelni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

Liszka-Drażkiewicz A., *Wszystko, co ludzkie*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Historicolitteraria” 2017, nr 17, ss. 261–266.

Litak S., *Historia wychowania*, t. 1, Warszawa 1965.

Lok P., Crawford J., *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*, „Journal of Management Development” 2004, vol. 23, iss. 4, ss. 321–338.

Lukes S., *Individualism*, Oxford University Press, Oxford 1973.

Łukaszewicz A., *Egipt Greków i Rzymian*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006.

Maciąg J., *Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2018, nr 1(51), ss. 69–95.

Magnuszewska-Otulak G., *Wybrane problemy polityki zdrowotnej w Polsce*, „Problemy Polityki Społecznej, Studia i Dyskusje” 2013, nr 21(2), ss. 85–107.

Majcherek J., *Kultura, osoba, tożsamość, z zagadnień filozofii i socjologii kultury*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2009.

Majdzik K., *Tożsamość przekładu i przestrzeń różnicy* [w:] *PRZEKŁAD – kolonizacja czy szansa*, red. P. Fast, W.M. Osadnik, Stowarzyszenie Inicjatyw Wydawniczych, Katowice 2013.

Majewski P., *Wojna i kultura. Instytucje kultury polskiej w okupacyjnych realiach Generalnego Gubernatorstwa 1939–1945*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2005.

Małecki J., *Polskie Towarzystwo Otolaryngologiczne*, „Otolaryngologia Polska” 1974, nr 28(4), ss. 397–400.

Maniecka-Aleksandrowicz B., *Tworzyli polską laryngologię – Aleksandra Mitrinowicz-Modrzejewska*, „Magazyn Otorinolaryngologiczny” 2004, t. 3, z. 1, no. 9, ss. 4–6.

Manning P., *Erving Goffman and Modern Sociology*, Polity Press, Cambridge 1992.

Marcia J.E., *Identity in adolescence* [w:] *Handbook of adolescent psychology*, red. J. Adelson, Wiley, New York 1980.

Marcisz J., *Kultura organizacyjna i jej specyfika* [w:] *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017.

Margulies W.P., *Make the most of your corporate identity*, „Harvard Bussines Review” 1977, vol. 55(4), ss. 66–72.

Maritain J., *Nauka i mądrość*, Wydawnictwo De Agostini, Warszawa 2004.

Martin J., *Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations*, „Organization Science November” 1990, vol. 1, no. 4, ss. 339–359.

Martineau P., *The personality of the retail store*, „Harvard Business Review” 1958, vol. 36(1), ss. 47–55.

Martins E.C., Terblanche F., *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, vol. 6, iss. 1, ss. 64–74.

Maslowski R., *A review of inventories diagnosing school culture*, „Journal of Educational Administration” 2006, vol. 44, no. 1, ss. 6–35.

Materska K., *Zarządzanie informacją – dobrze zainwestowane pieniądze biblioteki* [w:] *Pieniądze dla bibliotek, czyli fundraising biblioteczny*, red. J. Żochowska, Zakład Poligraficzny ARES S.C., Białystok 2018.

Matthew A., *Culture and Anarchy*, Cambridge University Press 1993.

Mazanowska E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu ekonomii behawioralnej*, „Współczesna Gospodarka” 2014, nr 5(4), s. 88.

Mazur P., *Zarys historii szkoły*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach, Kielce 2000.

Mazurkiewicz A., *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, nr 7, ss. 411–420.

McGuire S., *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation* [rozprawa doktorska], Faculty of The School of Business and Public Management of The George Washington University, Washington 2003.

Mead G.H., *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN (Biblioteka Socjologiczna), Warszawa 1975.

Melosik Z., *Dyscyplina naukowa i tożsamość naukowca*, „Studia Edukacyjne” 2019, nr 54, ss. 7–26.

Melucci A., *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*, Cambridge University Press, Cambridge 1996.

Melucci A., *The Process of Collective Identity* [w:] *Social Movements and Culture*, red. J. Hank, B. Klandermans, Social Movements, Protest, and Contention, University of Minnesota Press, Minneapolis 1995.

Mężyk A., *Biegański Władysław* [w:] *Słownik psychologów polskich*, red. E. Kosnarewicz, T. Rzepa, R. Stachowski, Instytut Psychologii UAM, Poznań 1992.

Michalik M. (red.), *Kronika medycyny*, Wydawnictwo Kronika, Warszawa 1994.

Michalski J., *Kołątaj a Warszawskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk*, „Pamiętnik Literacki: czasopismo kwartalne poświęcone historii i krytyce literatury polskiej” 1951, t. 42, nr 3–4, ss. 987–1027.

Miech P., *Namiętności a dobre uczucia. Próba obrony stoickiej koncepcji apatii*, „Etyka” 2009, t. 42, ss. 137–154.

Mikołajuk L., *Zjazd Koalicji Otwartej Edukacji (Jabłonna, 8–9 sierpnia 2017 r.)*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Librorum” 2017, vol. 2, iss. 25, ss. 189–193.

Mikulski Z., *Z życia nauki i życia Towarzystwa: Towarzystwo Naukowe warszawskie – trzy wcielenia – podobieństwo i odmienności*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Warszawskiego” 2002, t. 65, ss. 14–32.

Miłkowski T., Machcewicz P., *Historia Hiszpanii*, wyd. I, Ossolineum, Wrocław 1998.

Miska-Mazgajczyk E., *Nauczanie interdyscyplinarne*, skrypt, Projekt „Twórcza szkoła dla twórczego ucznia” współfinansowany jest przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Beneficjent projektu – Gmina Wilczyn 2013.

Molenda M., *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2012, z. 63a, ss. 209–219.

Montesquieu C., *Myśli*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.

Morawiecka M., *W poszukiwaniu istoty tożsamości człowieka (cz. 1)*, „Filozofia” 2018, cz. 15, ss. 177–192.

Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4, ss. 47–59.

Morgan G., *Images of organization*, wyd. zaktualizowane, London, Sage 2006.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

Moskalewicz M., Zamojski J., *Kontekst filozoficzno-antropologiczny funkcjonowania pojęcia czasu w filozofii medycyny: dyskursy nieśmiertelności, teraźniejszości oraz wieczności*, „Fenomen Wieczności” 2016, nr 15, ss. 37–47.

Mróz J., *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 2(23), ss. 93–107.

Murdock G.P., *Ethnographic Atlas: A Summary*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1967.

Musielak M., Kazimierz Filip Wize [w:] *Polska szkoła filozofii medycyny. Przedstawiciele i wybrane teksty źródłowe*, red. M. Musielak, J. Zamojski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2010.

Muszyński Z., *Siedem cech głównych szkoły naukowej*, „Filozofia Nauki” 1995, vol. 3, nr 1–2, ss. 63–67.

Nahotko M., *Ogólnopolska współpraca bibliotek technicznych w tworzeniu klasyfikacji opartej na UKD*, „Biuletyn EBIB” 2001, nr 6(24) [online], <http://www.ebib.pl/2001/24/nahotko.html>, 26.01.2022.

Nanowski Z., *Oświata i wychowanie w starożytnych Chinach* [w:] *Historia wychowania*, red. Ł. Kurdybacha, t. 1, Warszawa 1965.

Nelson A.J., *From the ivory tower to the startup garage: Organizational context and commercialization processes*, „Research Policy” 2014, no. 43, ss. 1144–1156.

Niemczyk K., Bruzgielewicz A., Osuch-Wójcikiewicz A., Chęciński P. Pierchała K., Bartoszewicz R., *Stulecie Kliniki Otorynolaryngologii, Chirurgii Głowy i Szyi Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego*, „Polski Przegląd Otorynolaryngologiczny” 2020, t. 9(4), ss. 1–10.

Nietzsche F., *Niewczesne rozważania* [w:] *O historii*, red. A. Łaskiego, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.

Niżnik J., *Mit jako kategoria metodologiczna*, „Kultura i Społeczeństwo” 1978, nr 3, ss. 163–174.

Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.

Nogalski B., Szpitter A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikula, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

Norenzayan A., Atran S., Faulkner J., Schaller M., *Memory and Mystery: The Cultural Selection of Minimally Counterintuitive Narratives*, „Cognitive Science” 2006, vol. 30(3), ss. 531–553.

Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, PWN, Warszawa 2004.

Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, t. 1, PWN, Warszawa 2004.

Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, t. 3, PWN, Warszawa 2004.

Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, t. 4, PWN, Warszawa 2004.

Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, t. 8, PWN, Warszawa 2004.

Nowak W., *Teoretyczne i metodologiczne problemy badań stereotypów. Cz. I.*, „Roczniki Socjologii Rodziny” 1999, t. XI, ss. 101–112.

Nowak-Dziemianowicz M., *Narracja – Tożsamość – Wychowanie: Perspektywa przejścia i zmiany*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja: kwartalnik myśli społeczno-pedagogicznej” 2011, nr 3(55), ss. 37–53.

Nowak-Far J., *Multidyscyplinarność w metodologii nauk ekonomicznych stosowanej do analizy i opisu procesów integracji europejskiej* [w:] *Studia europejskie. Wyzwania interdyscyplinarności*, red. J. Czaputowicz, Uniwersytet Warszawski, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Warszawa 2014.

Nowakowski M., *Czym jest rytuał*, „Studia Redemptorystowskie” 2010, nr 8, ss. 225–243.

Nowicki A., *Informatyka ekonomiczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

Nowodziński P., *Rola kultury organizacji w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, z. 7, ss. 97–109.

Nowosad I., *Z badań nad kulturą szkoły. W kalejdoskopie analiz i interpretacji*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 49, ss. 159–174.

Nychkalo N., *Problemy mistrzostwa w działalności szkół naukowych: aspekt historyczno pedagogiczny i perspektywy*, „Filozofia Mistrzostwa Pedagogicznego” 2010, nr 1, ss. 39–49.

Obrębowski A., *Foniatrya i audiologia w moim życiu. Rozmowa z prof. dr hab. dr h.c. A. Pruszeviczem* [w:] *Zaburzenia procesu komunikatywnego*, red. A. Obrębowski, Z. Tarkowski, Wydawnictwo Fundacji „Orata”, Lublin 2003.

Obrębowski A., Kierzek A., *Władysław Ołtuszewski – organizator pierwszej w Polsce lecznicy foniatrycznej*, „Otolaryngologia Polska” 1992, vol. 46, nr 4, ss. 415–418.

Obrębowski A., *Metody badania słuchu akumetryczne i przy zastosowaniu stroików* [w:] *Audiologia kliniczna*, red. A. Pruszevicza, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Poznaniu, Poznań 2003.

Ochinowski T., *Metoda historyczno-psychologiczna w zarządzaniu – zarys koncepcji oraz przykład programu badań*, „Studia i Materiały / Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego” 2005, nr 1, ss. 7–20.

Odoj G., *Tożsamość kulturowa społeczności małomiasteczkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.

Ogólna charakterystyka działalności Wydziału Lekarskiego, „Annales Academiae Medicae Lodziensis” 1970, t. 13, supl. 6, s. 1.

Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001.

Oksiak-Podboraczyńska A., *Fenomen procesu chorobowego w filozofii medycyny Adama Wrzóska*, „Studia Ecologiae et Bioethicae” 2016, t. 14, nr 4, ss. 9–25.

Olejniczak K., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji* [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.

Oleksyn T., *Granice zarządzania* [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.

Oleś P.K., *Tożsamość osobista i społeczna – płynna czy określona?* [w:] *Tożsamość. Trudne pytanie kim jestem*, W. Łukaszewski, D. Doliński, A. Fila-Jankowska, T. Maruszewski, A. Niedźwieńska, P. Oleś, T. Szkudlarek, Smak Słowa, Sopot 2012.

Olins W., *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Design Council, London 1978.

Olszewska J., *Rozwój refleksji kulturowej w XX wieku oraz perspektywa kultury narodowej w badaniach kultury organizacyjnej*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 51/2, ss. 67–75.

Olszewski E., Reroń E., *Kraków – Klinika i podstawowe dane z regionu* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996.

Olszewski E., *Rys historyczny powstania uniwersyteckiej otolaryngologii w Polsce* [w:] *Otolaryngologia*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1995.

Opalek K., *Zagadnienia teorii prawa i teorii polityki*, PWN, Warszawa 1983.

O'Reilly III C.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, „The Academy of Management Journal” 1991, vol. 34, no. 3, ss. 487–516.

Orton J.D., Weick K.E., *Loosely coupled systems: A reconceptualization*, „Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no. 2, ss. 203–223.

Osiecka M., *Polonika w petersburskim Archiwum Historycznym, Archiwum Literatury i Sztuki oraz Archiwum Dokumentacji Filmowej i Fotograficznej*, „Miscellanea Historico-Archivistica” 2018, vol. 25, ss. 141–152.

Ostrowska U., *O wartościach ponadczasowych uniwersytetu w myśli Kazimierza Twardowskiego*, „Przegląd Pedagogiczny” 2014, iss. 1, ss. 90–100.

Pabis S., Jaros M., *O klasyfikacji nauk*, „Forum Akademickie” 2009, nr 2, ss. 22–24.

Pachniak K., *Nauka i kultura muzułmańska*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2010.

Paleczny T., *Socjologia tożsamości*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008.

Parker R., Bradley L., *Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations*, „International Journal of Public Sector Management” 2000, vol. 13, iss. 2, ss. 125–141.

Parsons T., *Societies: evolutionary and comparative perspectives*, wyd. 1, Prentice-Hall 1966.

Pettigrew A.M., *On Studying Organizational Culture*, „Administrative Science Quarterly” 1979, vol. 24, no. 4, ss. 570–581.

Pietruska-Madej E., *Metafizyka w filtrze neopozytywizmu. Śladem kontrowersji: Karl Popper – Koło Wiedeńskie*, „Filozofia Nauki” 1996, t. 4, nr 2, ss. 95–104.

Pietruski J., *Operacje tympanoplastyczne*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1984.

Pilarska A., *Ja i tożsamość a dobrostan psychiczny*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2012.

Piotrowicz A., Witaszek-Samborska M., *O żywotności zapożyczeń niemieckich w gwarze miejskiej Poznania*, „Gwary Dziś” 2015, t. 7, ss. 201–214.

Piotrowski R., *Od materii Świata do materii Państwa. Z filozofii Tomasza Hobbesa*, Universitas, Kraków 2000.

Piszczyk Z. (red.), *Mała encyklopedia kultury antycznej*, PWN, Warszawa 1983.

Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

Poloczek K., *Płynna nowoczesność Życie i kultura we współczesnej Polsce na podstawie wybranej twórczości Zygmunta Bauman* [praca licencjacka], Stockholms universitet, Slaviska institutionen.

Polski Słownik Medyczny, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1981.

Popkin R.H., Stroll A., *Filozofia*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1994.

Powszechna Encyklopedia Filozofii, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2007.

Prasad A., *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*, Palgrave Macmillan, New York 2003.

Protokoły posiedzeń Oddziału Łódzkiego PTORL, materiały wewnętrzne.

Pruszevicz A., *Foniatria* [w:] *Zarys historii otolaryngologii polskiej w latach 1879–1995*, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996.

Pruszevicz A., Sekuła A., *Prof. Dr. Antoni Jurasz (sen.): A cofounder of laryngology and a precursor of clinical phoniatics*, „Folia Phoniatica” 1985, no. 37(5–6), ss. 305–306.

Pruszevicz A., Sułkowski W., *40-lecie działalności Sekcji Audiologicznej Polskiego Towarzystwa Otolaryngologów, Chirurgów Głowy i Szyi*, materiały zjazdowe XIV Krajowego Sympozjum Audiologicznego, Spała 2003.

Przybylski G., *Badanie ukrytych przesłanek kultury organizacyjnej: propozycje metodologiczne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1, ss. 74–91.

Pszczółowski T. (red.), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.

Puchalska-Wasył M., Oleś P.K., *Teoria narracyjnej tożsamości Dana P. McAdamsa* [w:] *Tożsamość i jej przemiany a kultura*, red. P.K. Oleś, A. Batory, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2008.

Radziszewska-Konopka M., *Program Powszechnych Przesiewowych Badań Słuchu u Noworodków w Polsce organizowany przez Fundację Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy*, „Audiofonologia” 2002, nr. 21, ss. 107–119.

Rainko S., *Dwa paradygmaty*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2011.

Rappaport R.A., *Rytuał i religia w rozwoju ludzkości*, tłum. A. Musiał, T. Sikora, A. Szyjewski, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2007.

Romanowska M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46, ss. 171–182.

Ross-Hellauer T., Schmidt B., Kramer B., *Are funder Open Access platforms a good idea?*, „SAGE Open” 2018, vol. 8, iss. 4.

Rothenbuhler E.W., *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz. U. z 2018 r., poz. 1818).

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz. U. z 2011 r. Nr 179, poz. 1065).

Rutka R., Czerska M., *Wpływ kultury organizacyjnej na metody i narzędzia pełnienia ról kierowniczych* [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, cz. 1, red. J. Stankiewicz, Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych, Zielona Góra 2002.

Rybińska M., *Technologie informatyczne w zarządzaniu informacją*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2005, nr 6(1), ss. 99–103.

Rzemieniak M., *Modele zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Marketing i Zarządzanie” 2014, nr 34, ss. 307–317.

Rzepa T., *Ajdúkiewicz Kazimierz* [w:] *Słownik psychologów polskich*, red. E. Kosnarewicz, T. Rzepa, R. Stachowski, Instytut Psychologii UAM, Poznań 1992.

Sadowska J., Lutrzykowski A., *Udział specjalistycznych towarzystw lekarskich w kształtowaniu się polskiej myśli medycznej* [w:] *Opieka zdrowotna w Łodzi od roku 1945: studium organizacyjno-historyczne, Szkice – Zbiór 3*, red. J. Fijałek, J. Supada, Wyd. AM w Łodzi, Łódź 1998.

Sarmadi M.R., Zandi B., Nouri Z., Gholamali Lavasani M., *Information and Communication Technology and Knowledge Management in Higher Education System*, „Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences” 2017, vol. 8(2).

Sauerland K., *Idea uniwersytetu: aktualność tradycji Humboldta?*, „Przegląd Pedagogiczny” 2008, nr 1, ss. 29–37.

Sawicka G., *Konwencja a tabu językowe*, „Język a Kultura” 2009, t. 21, ss. 31–46.

Scarpari M., *Starożytne Chiny. Tysiącletnia kultura*, Barcelona 2008.

Schaff A., *Stereotypy a działanie ludzkie*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1981.

Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Wiley/Jossey-Bass, San Francisco 2004.

Schein E.H., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review” 1984, vol. 25, iss. 2, ss. 3–16.

Schein E.H., *How Culture Forms, Develops and Changes* [w:] *Gaining Control of the Corporate Culture*, red. R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, Jossey-Bass 1991.

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, 2004.

Schein E.H., *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, „Organizational Dynamics” 1983, vol. 12, iss. 1, ss. 13–28.

Schott H., *Kronika medycyny*, Grupa Wydawnicza Bertelsmann Media, Horyzont, Warszawa 2002.

Scott J.W., *Academic Freedom: The Tension Between the University and the State* [w:] *Academic Freedom: The Global Challenge*, red. M. Ignatieff, S. Roch, Central European University Press, Budapeszt 2018.

Sedziuviene N., Vveinhardt J., *The paradigm of knowledge management in higher educational institutions*, „Engineering Economics” 2009, vol. 5(65), ss. 79–90.

Seidler P., *Definicje przedmiotu teoretycznego*, „ARGUMENT: Biannual Philosophical Journal” 2014, vol. 4, iss. 2, ss. 375–390.

Sekuła J., *Działalność naukowo-dydaktyczna Kliniki Otolaryngologicznej*, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Krakowie, Kraków 1979.

Senczyszyn A., *Natura i struktura tożsamości osoby. Analiza problemu na przykładzie wybranych prac G.W. Leibniza*, „IDEA. Studia nad strukturą i rozwojem pojęć filozoficznych” 2015, t. XXVII, ss. 169–189.

Seweryński M., Powstanie i zarys działalności wydziałów medycznych w ramach Uniwersytetu Łódzkiego, 1945–1949, Łódź 2004, supl. 31, s. 7.

Siciak J., *Franciszek Leja (1885–1979)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.

Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

Sikorski C., *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, ss. 39–48.

Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji: Społeczno-kulturowe skutki zachowań*, PWN, Warszawa 1999.

Silzer R., Dowell B.E., *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

Simpson D., *Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, nr 31/1, ss. 585–606.

Skarga B., *Tożsamość i Różnica Eseje Metafizyczne*, Znak, Kraków 1997.

Składzień J., *Tworzyli polską laryngologię. Eugeniusz Olszewski (1928–2017)*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2018, t. 17, z. 1, ss. 4–5.

Skorczyk M., *Rozumienie kultury w świetle filozofii komunikacji Karla-Otto Apla*, „Lingua ac Communitas” 2011, vol. 21, ss. 107–120.

Sławoj Z., *Polska Akademia Umiejętności w służbie narodu*, „Niepodległość i Pamięć” 1998, nr 5/4(13), ss. 87–95.

Słownik pojęć ekonomicznych, t. 10, PWN, Warszawa 2007.

Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1995.

Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, vol. 28, iss. 3, ss. 339–358.

Smolińska A., *Twórcy kultury między średniowieczem a renesansem*, „Kieleckie Studia Teologiczne” 2003, t. 2, ss. 436–44.

Sobecki M., *Kultura symboliczna a tożsamość*, Trans Humana Wydawnictwo Uniwersyteckie, Białystok 2007.

Sobocka-Szczapa H., *Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą [w:] Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015.

Sobol E. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2003.

Sokalska E., *Biurokracja jako metoda funkcjonowania nowoczesnej administracji w ujęciu Maksa Webera*, „Studia Prawnoustrojowe” 2003, nr 2, ss. 115–124.

Sokolik M., *Psychoanaliza i Ja*, J. Santorski & Co., Warszawa 1996.

Sokół K. (red.), *Dzieje Polski a współczesność*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1966.

Sonnenfeld J.A., *Shedding Light on the Hawthorne Studies*, „Journal of Occupational Behavior” 1985, vol. 6, ss. 111–130.

Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 2, ss. 33–37.

Sorensen K.M., *Presja na zmiany i możliwości ich wprowadzania w systemie zarządzania w szkołach wyższych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, nr 2, ss. 35–45.

Soroko E., *Dlaczego metafora działa? Pytanie o skuteczność terapeutyczną w świetle wiedzy o metaforze*, „Czasopismo Gestalt” 2006, nr 2(64), ss. 41–60.

Sowa K., *Gdy myślę uniwersytet*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

Sprawozdanie z działalności Oddziału Łódzkiego PTORL za rok 1999, materiały wewnętrzne OŁ PTORL.

Sprawozdanie z realizacji zadania statutowego za 1993 rok, podpis B. Latkowski, zbiór dokumentów Kierownika Katedry Otolaryngologii AM w Łodzi.

Srokowski Ł., *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną*, Poltext 2011.

Stalończyk I., *Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2, ss. 28–36.

Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1987.

Stańczyk S., *Sieć w języku ekologów organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176), ss. 27–32.

Starska K., Kulig A., Łukowski M., *Zastosowanie zmodyfikowanej klasyfikacji Annerotha, Bat-sakisa i Luny w ocenie rokowania u chorych na raka krtani*, „Otolaryngologia Polska” 2003, t. 57, nr 2, ss. 229–235.

Staszczak Z. (red.), *Słownik etymologiczny*, PWN, Warszawa 1987.

Staszczak Z. (red.), *Słownik etnologiczny: terminy ogólne*, wyd. 1, PWN, Warszawa 1987.

Stawowy E., *Stefana Czarnowskiego socjologiczna analiza kultu bohatera*, „Rocznik Naukowo-Dydaktyczny WSP w Krakowie” 1975, z. 57, ss. 51–66.

Stefański K., *Gmachy użyteczności publicznej dawnej Łodzi*, Wydawnictwo Księży Młyn, Łódź 2000.

Stefański K., *Ludzie, którzy zbudowali Łódź Leksykon architektów i budowniczych miasta (do 1939 roku)*, Dom Wydawniczy Księży Młyn, Łódź 2009.

Stempnakowski Z., *Administracja elektroniczna* [w:] *Społeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, red. A. Szewczyk, Difin, Warszawa 2007.

Stern M., *Greek and Latin Authors on Jews and Judaism, Volume 1, From Herodotus to Plutarchi*, Israel Academy of Science and Humanities, Jerusalem 1976.

Stępka P., Subda K., *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor” 2009, nr 1(28) [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/28/id/618>, 28.01.2022.

Stobiecka J., Kupczak M., *Modelowanie kultury uczelni z wykorzystaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Zarządzanie marką w szkołach wyższych: wybrane problemy; Brand Management in Higher Education Institutions: Selected Aspects” 2012, nr 44, ss. 123–134.

Strojny M., *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 10, ss. 6–8.

Stuart H., *Exploring the Corporate Identity/Corporate Image Interface: an Empirical Study of Accounting Firms*, „Journal of Communication Management” 1989, vol. 2, no. 4, ss. 357–371.

Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przegląd Organizacji” 2016, 4(915), ss. 4–11.

Sułkowska J., Gryczyński M., *Z historii łódzkiej otolaryngologii*, „Otolaryngologia Polska” 2004, t. 58, nr 6, ss. 1221–1226.

Sułkowska J., *Historia i rozwój łódzkiej szkoły otolaryngologii* [rozprawa doktorska], Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Łódź 2005.

Sułkowski Ł., *Kulturowe aspekty zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.

Sułkowski Ł., *Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10, ss. 21–23.

Sułkowski Ł., *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 8, cz. 2, ss. 25–37.

Sułkowski Ł., *Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 6, cz. 3, ss. 13–20.

Sułkowski Ł., *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Sułkowski Ł., *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 1, ss. 5–13.

Sułkowski Ł., *Wieloznaczność kultury organizacyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, t. 13, z. 12, ss. 11–27.

Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.

Supady J., *Profesor Józef Wacław Grott i jego metody palpacyjnego badania trzustki*, „Polskie Archiwum Medycyny Wewnętrznej” 2007, nr 117(3), ss. 117–118.

Supady J., *Trudne początki łódzkiej AM*, „Panaceum” 2000, nr 5, ss. 6–7.

Symotiuk S., *Czym są szkoły naukowe*, „Forum Akademickie” 2014, nr 3, ss. 23–24.

Szaban J., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzynarodowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.

Szahaj A., *O tzw. mocnym programie socjologii wiedzy szkoły edynburskiej*, „Kultura Współczesna” 1995, vol. 1–2, ss. 53–67.

Szczeklik A., *Nieśmiertelność. Prometejski sen medycyny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.

Szczeklik A., *Słuch absolutny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2014.

Szlachta B., *Narodziny francuskiej myśli konstytucyjnej. Claude de Seyssel i jego La grant monarchie de France*, „Zeszyty Naukowe/Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego” 2003, t. 1, ss. 235–252.

Szlenk Z., Janczewski G., *Klinika I Wydziału i podstawowe dane z regionu [w:] Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996.

Szlenk Z., *Polskie Towarzystwo Otolaryngologiczne (1921–1970)* [rozprawa doktorska], Akademia Medyczna w Łodzi, Łódź 1974.

Szmeja Z., *Jubileusz 80-lecia naszego fachowego czasopisma – Polski Przegląd Otolaryngologiczny (1924–1939) – Otolaryngologia Polska (1924–2004)*, „Otolaryngologia Polska” 2004, t. 58, nr 1, ss. 7–9.

Szmeja Z., *Poznań – Klinika i podstawowe dane z regionu [w:] Zarys historii otolaryngologii polskiej 1879–1995*, red. B. Latkowski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1996.

Szmeja Z., *Tworzyli polską laryngologię – Aleksander Zakrzewski*, „Magazyn Otorinolaryngologiczny” 2005, t. 14, z. 2, ss. 40–41.

Sztompka P., *Autonomia – fundament kultury akademickiej*, „Nauka” 2017, nr 3, ss. 7–13.

Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003.

Sztompka P., *Uniwersytet współczesny: zderzenie dwóch kultur*, „Nauka Polska” 2014, nr 1, ss. 7–18.

Szumowski W., *Historia medycyny filozoficznie ujęta. Historia medycyny*, Wydawnictwo San-media, Warszawa 1994.

Szyfter A., *Tożsamość kulturowa: implikacje teoretyczne i metodologiczne*, „Studia Etnologiczne i Antropologiczne” 1997, nr 1, ss. 163–166.

Szyfter W., Dąbrowski P. (red.), *Rehabilitacja w otologii*, Poznań 1999.

Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1981.

Śródka A., *Wspomnienie pośmiertne: prof. A. Dobrzański*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Warszawskiego” 1983, nr 46, ss. 203–206.

Śródka A., *Uczni polscy XIX-XX stulecia*, t. IV, Aries, Warszawa 1998.

Tabaszewska E., *Zarządzanie informacją w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, Akademickie Centrum Koordynacyjne w Euroregionie Nysa, Prace Naukowe IX/2003, ss. 216–226.

Tabor J.A., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa 2013.

Tarasiewicz P., *Bohater a naród*, „Cywilizacja” 2010, nr 35, ss. 48–59.

Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 1: *Filozofia starożytna i średniowieczna*, PWN, Warszawa 1988.

Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 1., PWN, Warszawa 1981.

Tematyka powojennych zjazdów otolaryngologów polskich, „Otolaryngologia Polska” 1977, t. 41, supl. 31, s. 380.

Thomas J.C., Kellogg W.A., Erickson T., *The knowledge management puzzle: human and social factors in knowledge management*, „IBM Systems Journal” 2001, vol. 40, no. 4, ss. 863–884.

Tkaczyński J.W., *Pro Memoria III. Profesorowie Uniwersytetu Jagiellońskiego spoczywający na cmentarzach Krakowa 1803–2017*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.

Tokarczuk O., *Czuły narrator*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2020.

Tokarski R., *Wartościowanie człowieka w metaforach językowych*, „Pamiętnik Literacki” 1991, nr 82(1), ss. 144–157.

Tomé H.R., Bariaud F., *La structure de l'identité à l'adolescence* [w:] *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Privat, Toulouse 1980 [za:] Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1989.

Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004.

Trocki M., *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, ss. 7–10.

Trzciniński K., *Zwyczaj i prawo zwyczajowe jako źródła prawa prywatnego*, „Rejent” 1998, nr 3(83), ss. 156–170.

Tuohy D., *Dusza szkoły. O tym co sprzyja zmianie i rozwojowi*, PWN, Warszawa 2002.

Turowski J., *Socjologia małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2000.

Tutaj J., Tutaj A., *U źródeł innowacji. Doświadczenia Maxa Webera* [w:] *Innowacje w dobie technologii IT. Obszary – koncepcje – narzędzia*, red. Z. Malara, M. Rutkowska, Oficyna Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020.

Umiastowski J., *Wokół kodeksu etyki lekarskiej*, „Ethos” 1994, nr 1–2, ss. 237–244.

Unold J., *Folksonomie jako nieformalne systematyzacje i kategoryzacje w obszarze Web 2.0*, „Prace Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach” 2011, ss. 388–398.

van Vianen A.E.M., Fischer A.H., *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2002, vol. 75, iss. 3, ss. 315–337.

Vignoles V.L., Schwartz S.J., Luyckx K., *Introduction: Toward an Integrative View of Identity* [w:] *Handbook of Identity Theory and Research*, red. S.J. Schwartz, K. Luyckx, V.L. Vignoles, Springer, New York 2011.

Walczak M., *Teoria paradygmatu i jej zastosowanie w naukach prawnych*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ Nauki Społeczne” 2015, nr 10, ss. 67–80.

Walsh J. P., Ungson G.R., *Organizational memory*, „Academy of Management” 1991, vol. 16, no. 1, ss. 57–91.

Warchala J., *Kategoria potoczności w języku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.

Wasilewski J., *Łamanie tabu jako komunikat dominacyjny*, „Język a Kultura” 2009, t. 21, ss. 327–347.

Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R., *Structure Is not Organization*, „Business Horizons” 1980, vol. 23, iss. 3, ss. 14–26.

Wdowiak L., Kapka L., *Samoleczenie a zdrowie publiczne*, Wydawnictwo Instytutu Sobieskiego, Warszawa 2012.

Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wydawnictwo TEST, Lublin 1994.

Weick K.E., *Educational organizations as loosely coupled systems*, „Administrative Science Quarterly” 1976, no. 21, ss. 1–19.

Whitaker D., *Human Capital. Management or Measurement?*, „Personnel Today” 2007, vol. 2, no. 13, ss. 201–208.

White M., Alfred C., *A philosophical letter of Alfred Tarski*, „The Journal of Philosophy” 1987, vol. 84(1), ss. 28–32.

Who is Who w Polsce. Encyklopedia biograficzna z życiorysami znanych Polek i Polaków, Who is Who, Verlag für Personenenzyklopädien, Zug 2004.

Wiatr M., Niemczyk K., Składzień J., Wiatr A., *Otwarcie programu implantów ślimakowych w Krakowskiej Klinice Otolaryngologii*, „Polski Przegląd Otolaryngologiczny” 2019, t. 8, nr 1, ss. 1–6.

Wieczorek-Szymańska A., *Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii – przegląd wybranych podejść*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2010, nr 17, ss. 157–170.

Wieczorek-Tomaszewska M., *Szkoła Toronto dawniej i dziś. Studium z historii mediów [w:] Człowiek – Media – Edukacja*, red. J. Morbitzer, Katedra Technologii i Mediów Edukacyjnych, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków 2010.

Wielki Słownik Medyczny, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1996.

Więch A.S., *Polska Nagroda Nobla – mecenat Erazma Józefa Jerzmanowskiego [w:] Między nauką a oświatą. Na styku szkolnictwa wyższego i średniego w Galicji na przełomie XIX i XX wieku*, red. L. Fac, Przemysł 2003.

Wiktorowicz-Sosnowska M., *Tożsamości jednostek dotkniętych problemem alkoholizmu w rodzinie pochodzenia. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2015.

Williams A., Dobson P., Walters M., *Changing Culture. New organizational approaches*, Institute of Personnel Management, London 1989.

Willmott H., *Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations*, „Journal of Management Studies” 1993, vol. 30(4), ss. 515–552.

Wilson E., *Inclusion, exclusion and ambiguity – The role of organisational culture*, „Personnel Review” 2000, vol. 29, iss. 3, ss. 274–303.

Wilson J.Q., *Bureaucracy: What Government Agencies Do And Why They Do It*, Basic Books, 1989.

Witczak H., *Wstęp do naukowego statusu koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2, ss. 71–85.

Witkowski L., *O problemie tożsamości osobowej w filozofii część I J. Lock, G. W. Leibniz*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Filozofia” 1999, nr 11(197), ss. 99–113.

Włodarczyk E., *Kultura* [w:] *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, red. J. Pilch, t. II, Wydawnictwo Naukowe Żak, Warszawa 2003.

Włodarczyk K., *Zarządzanie talentami – praktyki w polskich firmach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 489, ss. 465–473.

Wojtczak M., *Poznańskie siostry Diakoniski (1866–1945)*, „Kronika Miasta Poznania” 1996, nr 4, ss. 252–265.

Wojtowicz A., *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, ss. 159–171.

Wolniak R., *Kulturowe aspekty zarządzania jakością*, „Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne” 2016, nr 1, ss. 109–122.

Wolska-Prylińska D., *Współdziałanie w obszarze profesji społecznych i medycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

Woźniak L., *Wracając do korzeni...*, „Panaceum” 2000, nr 3(57), s. 21.

Woźniak L., *Zarys historii wydziałów medycznych w ramach Uniwersytetu Łódzkiego (1945–1949) i Akademii Medycznej w Łodzi (1950–1995)* [w:] *Opieka zdrowotna w Łodzi od roku 1945. Studium organizacyjno-historyczne*, red. J. Fijałek, J. Indulski, Wydawnictwo Akademii Medycznej w Łodzi, Łódź 1995.

Wójcik B., *Bioetyka i tożsamość człowieka*, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej Biblos, Tarnów 2007.

Wright P.M., McMahan G.C., *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, „Journal of Management” 1992, vol. 18, ss. 295–320.

Wroczyński R., *Dzieje oświaty polskiej do roku 1795*, PWN, Warszawa 1987.

Wróbel M., Kempieńska-Wróbel M., Oczkowicz D., Kontrola jakości w medycynie nuklearnej w świetle bieżących przepisów i technologii SPECT/PET [online], https://radiofarmaceuta.com/wp-content/uploads/2020/01/publikacja_pjomed_2019.pdf, dostęp: 29.12.2021.

Wspomnienie pośmiertne prof. dr med. Henryk Lewenfisz-Wojnarowski, „Otolaryngologia Polska” 1957, t. 9, nr 1, ss. 1–5.

Wudarzewski G., *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia” 2012, t. 52, nr 1, ss. 211–221.

Wykaz dziedzin nauki i technik według klasyfikacji OECD 2004.

Zabłocki S., *Otolaryngolodzy polscy – uczestnicy Powstania Warszawskiego*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2004, supl. VI, s. 25.

Zabłocki S., *Tworzyli polską laryngologię – Aleksander Władysław Radziwiński*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2011, t. 10, z. 2, ss. 40–41.

Zabłocki S., *Tworzyli polską laryngologię – Aleksander Baurowicz (1867–1949)*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2009, t. 8, z. 1, s. 7–8.

Zabłocki S., *Tworzyli polską laryngologię – Franciszek Nowotny*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2009, t. 8, z. 2, ss. 35–36.

Zajac C., *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, vol. 1, ss. 195–207.

Załącznik do Obwieszczenia Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego z dnia 8 listopada 1938 (Dz. U. z 1938 r. Nr 1, poz. 6).

Załecki P., *Słownik socjologiczny*, wyd. 1, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 1997.

Zamecki S., *Kilka uwag na temat tzw. polskiej szkoły filozofii medycyny*, „Medycyna Nowożytna: studia nad historią medycyny” 2006, t. 13, nr 1–2, ss. 25–33.

Zamojski J., *Dlaczego wciąż warto badać polską myśl filozoficzno-lekarską* [w:] *Polska szkoła filozofii medycyny. Przedstawiciele i wybrane teksty źródłowe*, red. Michał Musielak, J. Zamojski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2010.

Zarębska A., *Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 11, ss. 12–14.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

Ziółkowski J., *Antropologia kulturowa i społeczna*, „Przegląd Antropologiczny” 1986, t. 52, z. 1–2, ss. 35–54.

Znanecki F., *Społeczne role uczonych a historyczne cechy wiedzy*, „Przegląd Socjologiczny” 1976, t. 28, ss. 110–153.

Żelazińska-Bluemke M., *W Klinice Laryngo-Otiatrycznej w Warszawie 1939–1945*, „Magazyn Otolaryngologiczny” 2004, supl. 6, ss. 6–7.

Żelazny J., *Nie trać nadziei i Ty będziesz mówić! – poradnik dla chorych po zabiegach chirurgicznych krtani*, Stowarzyszenie osób po zabiegach chirurgicznych krtani przy Katedrze i Klinice Laryngologii AM w Łodzi, Łódź 2001.

Żukrowski J., *Miodoński Jan. Torowanie dróg rozwoju otolaryngologii* [w:] *Polska Myśl Medyczna*, red. J. Żukrowski, Wydawnictwo Interpress, Warszawa 1980.

Żurawik A., *Dobre obyczaje a zwyczaje, zasady współżycia społecznego i dobra wiara – ujęcie teoretyczne*, „Kwartalnik Prawa Publicznego” 2007, nr 7(4), ss. 197–213.

Żurawski S., *Słowniki tematyczne. Język polski. Nauka o literaturze*, PWN, Warszawa 2011.

Życiński J., *Współczesne tendencje w filozofii nauki. Od maksymalizmu Koła Wiedeńskiego do nihilizmu K.P. Feyerabenda*, „Zagadnienia Filozoficzne w Nauce” 1978, nr 39(1), s. 71.